

Rapport final d'évaluation

Three vertical bars of different heights and colors (blue, yellow, blue) are positioned to the left of the title.

Evaluation de l'EDEC « Grands Evènements Culturels et Sportifs » (GECS)

Avril 2025

Vos correspondants sur cette mission

Julien NEGRE

Tél.: 06 09 720 81 42

e-mail: julien.negre@amnyos.com

Bérangère FISTOLA

Tél. : 06 77 96 00 57

e-mail : berangere.fistola@amnyos.com



Pour nous contacter



Tél : 01 44 01 56 56

Site web : www.amnyos.com

Réseaux sociaux :



Nos bureaux



Siège social
37 cours de Vincennes
75020 **PARIS**



17 rue Etienne Dolet
69003 **LYON**



62 rue Michael Faraday
37170 **CHAMBRAY-LES-TOURS**



Nos espaces de travail côté Ouest :
Bordeaux, Toulouse



Nos espaces de travail côté Est :
Dijon, Aix-en-Provence / Marseille

Sommaire

1. Cadrage général de la mission d'évaluation	4
1.1 Le dispositif évalué : l'EDEC « Grands événements culturels et sportifs »	4
1.2 Périmètre, objectifs et attendus de la mission	5
1.3 Le référentiel d'évaluation	6
1.3.1 Schématisation des acteurs impliqués (sociogramme) et de la théorie d'action de l'EDEC (DLI)	6
1.3.2 Référentiel d'évaluation	7
1.4 Méthodologie de l'évaluation	9
1.4.1 Vision d'ensemble de la méthodologie	9
1.4.2 Investigations réalisées	10
1.4.3 Apports et limites des matériaux recueillis	10
1.4.4 Statut et organisation du rapport	11
2. Principaux enseignements de l'évaluation	12
2.1 Un déploiement agile de l'EDEC GECS, soutenu par une gouvernance et des modalités de pilotage pertinentes, malgré un contexte complexe	12
2.1.1 Un EDEC GECS, atypique du fait de son périmètre très étendu et son contexte d'élaboration	12
2.1.2 Des modalités de pilotages définies à plusieurs échelles, opérantes pour suivre et ajuster les actions développées dans le cadre de l'EDEC	16
2.1.3 Une comitologie malgré tout insuffisante pour combler le manque de consultation des branches professionnelles dans l'élaboration de l'EDEC, qui a pu constituer un frein dans la mise en œuvre d'une partie des actions de l'EDEC	18
2.1.4 Synthèse des points clés à retenir – Pilotage et gouvernance de l'EDEC	19
2.2 Une mise en œuvre de l'EDEC réussie, avec des enjeux forts de diffusion, de valorisation et de pérennisation des actions engagées	21
2.2.1 Vue d'ensemble sur la mise en œuvre des actions de l'EDEC	21
2.2.2 Action 1.3 : « Identifier les compétences des bénévoles et les valoriser »	26
2.2.3 Action 1.4 : « Contrat d'Etude Prospective, branche Prévention-Sécurité »	28
2.2.4 Action 1.5 : « Parcours de formation 100% à distance à destination des managers opérationnels des secteurs accueillant du public »	31
2.2.5 Action 1.7 : Sécurisation des parcours après les JOP 2024	36
2.2.6 Action 2.1 : Scénarii de parcours « Qualité de service et accueil relation client »	39
2.2.7 Action 2.3 : « Outils pour recruter autrement »	42
2.2.8 Action 3.4 : « Appui-conseil RSE »	46
2.2.9 Synthèse des points clés à retenir – Mise en œuvre des actions	53
3. Préconisations	54
4. Annexes	58
4.1 Annexe 1 - Référentiel détaillé d'évaluation	58
4.2 Annexes 2 - Liste des interlocuteurs interrogés dans le cadre des entretiens qualitatifs	59

1. Cadrage général de la mission d'évaluation

1.1 Le dispositif évalué : l'EDEC « Grands événements culturels et sportifs »

En **2019**, l'AFDAS a préparé avec AKTO, un accord d'Engagement de développement de l'emploi et des compétences (EDEC) dédié à la filière « Grands événements Culturels et Sportifs », qui a obtenu l'accord de l'État en **juillet 2020**, pour une signature au mois de **septembre 2020**, entre :

- La Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) ;
- Les OPCO AFDAS et AKTO ;
- Le Comité des Jeux Olympiques Paris 2024 (COJO) ;
- 18 branches signataires au sein des deux OPCO ;
 - Pour **l'AFDAS** (7 branches professionnelles) : audiovisuel, organismes de tourisme, spectacle vivant, sport, télécommunications, publicité, presse et agences de presse
 - Pour **AKTO** (11 branches professionnelles) : commerces de gros, commerces de quincaillerie, enseignement privé non lucratif, entreprises de prévention et de sécurité, entretien textile, Hôtels – cafés-restaurants, restauration rapide, restauration de collectivités, restauration commerciale libre-service, propreté, travail temporaire.

Prévu initialement pour une **durée de 3 ans**, l'EDEC ainsi nommé « Grands Evènements Culturels et Sportifs » (GECS) a été **prolongé** jusqu'au 31 décembre 2024 par un premier avenant en septembre 2023, puis, par un second avenant, jusqu'au 30 avril 2025, notamment pour prendre en compte la période de réalisation de l'évaluation.

Le **premier avenant** a également marqué **l'intégration de quatre nouvelles branches** : Espaces de loisirs, d'attraction, et culturels, Hôtellerie de plein air, Casinos, Exploitation Cinématographique.

Son budget de **3 228 705 euros** est pris en charge pour moitié par l'Etat et pour autre moitié, à parts égales par les OPCO AFDAS et AKTO pour leurs branches concernées. Le **bilan financier de l'EDEC** (au regard des données disponibles à date) est présenté en partie 2.2.1 de ce rapport d'évaluation.

L'EDEC GECS a pour ambition de s'inscrire dans la **continuité et la complémentarité des travaux déjà engagés** par les branches professionnelles impliquées. Il a été construit autour de **3 axes** :

- **Axe 1 : Identifier, préparer, adapter, certifier les compétences des acteurs de la filière** Cet axe a ainsi pour objectif la définition des compétences nécessaires à chaque branche pour répondre aux besoins engendrés par la tenue des grands événements (accueil, organisation...), notamment via la certification, et d'assurer, ainsi, la formation des acteurs tout en œuvrant pour la sécurisation de leurs parcours.
- **Axe 2 : Accompagner les entreprises dans leurs recrutements et intégrer de nouveaux collaborateurs (notamment les publics éloignés de l'emploi) pour sécuriser les parcours**
 - Parce que ces événements culturels et sportifs sollicitent d'importants volumes d'emplois sur des périodes limitées, les processus de recrutement (sourcing) par les canaux traditionnels sont mis en tension. Cet axe a vocation à faire émerger des actions, expérimentations et initiatives durables pour pallier ces difficultés (déficit d'attractivité, mise en visibilité des opportunités de postes à pourvoir...), afin d'appuyer et d'accompagner les entreprises dans leurs stratégies de recrutement.

■ **Axe 3 : Développer l'attractivité et l'appartenance à la filière « Grands Evénements » au travers de la RSE et de la communication**

→ Enjeu fort de cet EDEC, la structuration et le développement d'une filière « Grands Evénements », fédératrice des différentes branches, entend prendre appui sur deux dimensions : la communication et la Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE), comme leviers d'attractivité de la filière. Cet axe est alimenté par des initiatives plurielles : élaboration de ressources dédiées, conception et déploiement d'accompagnements ciblés (marque-employeur, RSE) ...

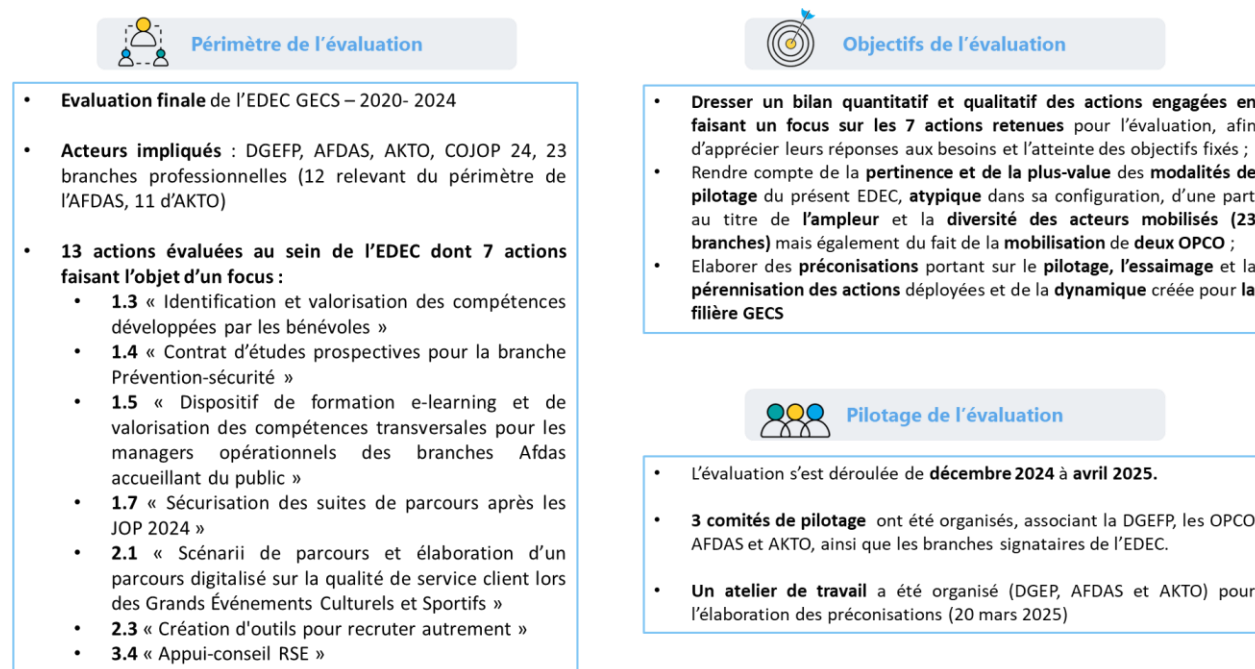
Les **actions** développées ont pu être portées soit par l'un des deux OPCO AFDAS ou AKTO, soit par les deux conjointement.

1.2 Périmètre, objectifs et attendus de la mission

L'évaluation de l'EDEC « Grands Evénements Culturels et Sportifs » s'inscrit en réponse aux obligations en matière d'évaluation citées à l'article XII de l'accord-cadre.

Il s'agit d'une **évaluation finale**, portant plus spécifiquement **sur 7 actions engagées**, dans une **logique de focus**, ainsi que sur les **modalités de pilotage** déployées. L'évaluation rendra, toutefois, compte de **l'ensemble des actions engagées** dans le **bilan financier**.

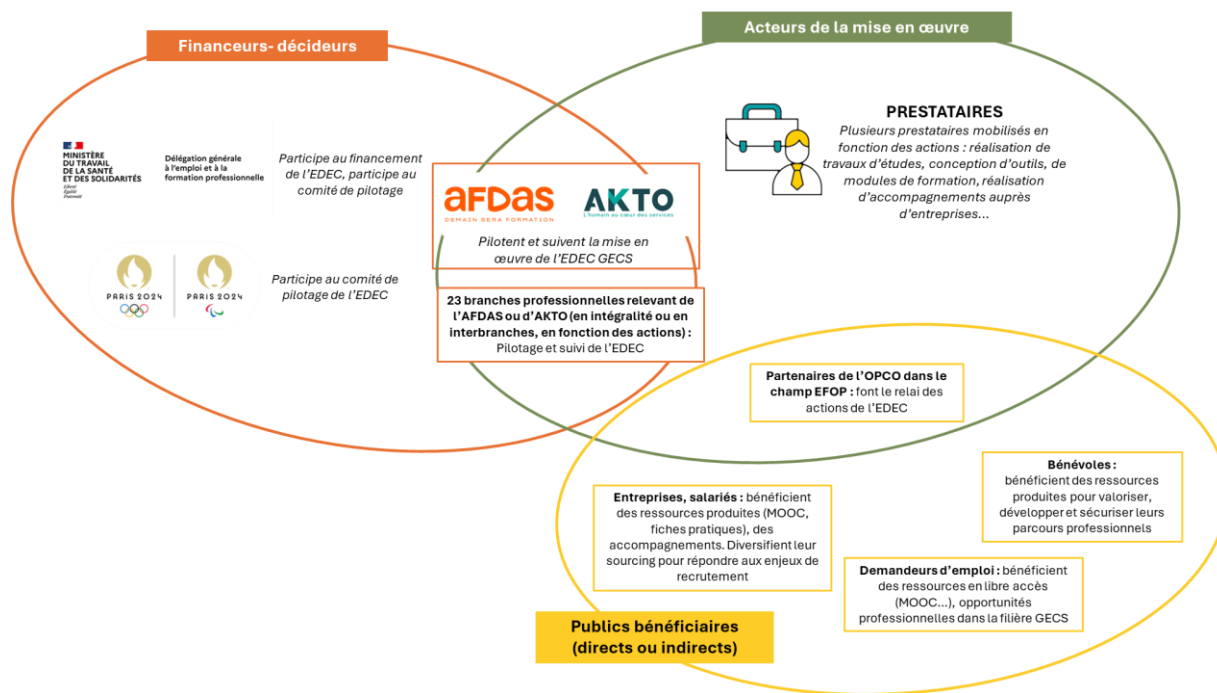
Le **périmètre** ainsi retenu pour l'évaluation a été le suivant :



1.3 Le référentiel d'évaluation

1.3.1 Schématisation des acteurs impliqués (sociogramme) et de la théorie d'action de l'EDEC (DLI)

Figure 1 - Sociogramme des parties prenantes de l'EDEC GECS



Le **sociogramme** met en évidence les **rôles** et **interactions** des différentes parties prenantes :

- Pour les **financeurs/décideurs**, nous retrouvons la DGEFP, le COJO 2024, les représentants des 23 branches professionnelles impliquées dans l'EDEC ainsi que les OPCO AFDAS et AKTO ;
- Pour les **opérateurs** (acteurs de la mise en œuvre de l'EDEC), figurent les OPCO AFDAS et AKTO, les branches professionnelles mobilisées (pilotage et suivi de l'EDEC), les différents prestataires intervenant dans la mise en œuvre des actions (réalisation des travaux – étude d'opportunité, CEP... - ou des accompagnements – appui-conseil RSE...) ainsi que les partenaires du champ emploi-formation-orientation professionnelle (EFOP) en tant que relais (communication, valorisation, diffusion) des ressources produites ;
- Pour les **bénéficiaires (directs ou indirects) des actions déployées**, plusieurs cibles sont identifiées, en lien avec les différentes actions déployées :
 - Les entreprises et salariés relevant des différentes branches de l'EDEC ;
 - Les bénévoles mobilisés sur des grands événements culturels ou sportifs ;
 - Les demandeurs d'emploi, susceptibles de s'orienter vers la filière GECS ;
 - Les partenaires et acteurs du champ emploi-formation (en tant que bénéficiaires indirects des ressources produites, afin de les mettre au bénéfice de leurs propres publics).

La représentation synthétique de la logique d'action de l'EDEC, à travers **un diagramme logique d'impact** (DLI) schématise les liens existants entre les principales réalisations attendues dans la mise en œuvre de l'EDEC, les résultats et effets escomptés.

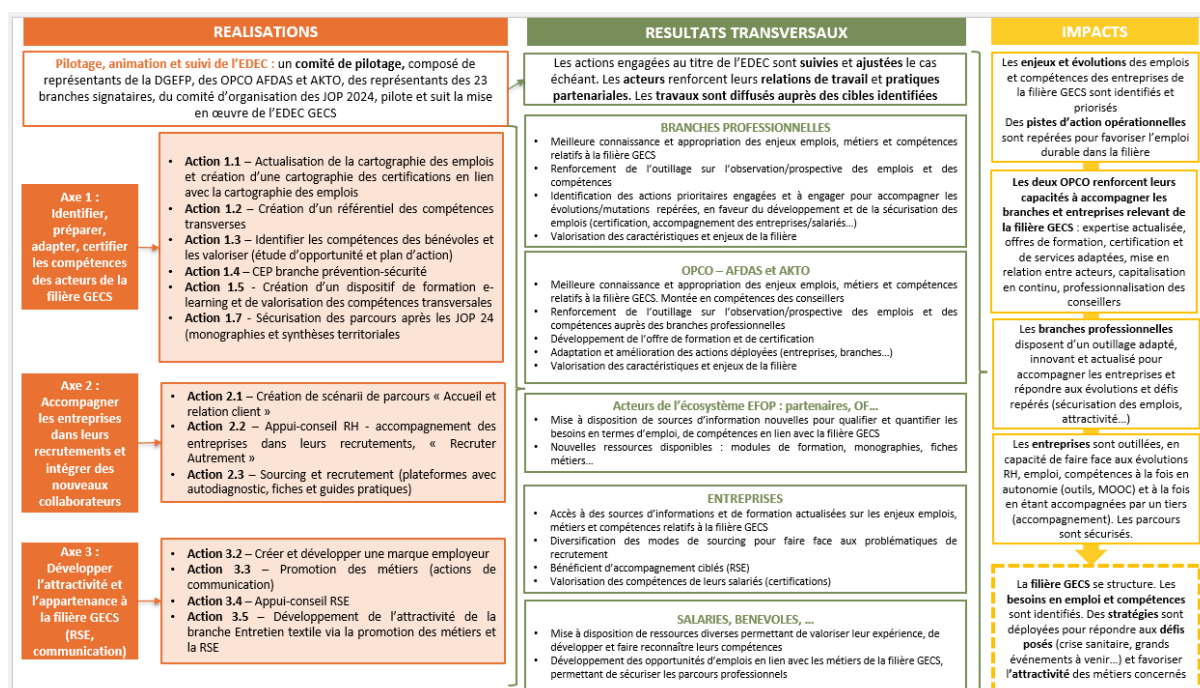
Ce DLI est établi **principalement à partir de l'accord cadre de l'EDEC** et des **ressources documentaires** mises à disposition pour la **phase de cadrage**, intégrant la mise à jour des actions

abandonnées/créées. Il modélise ainsi les hypothèses causales entre les actions envisagées par axe et les résultats visés une fois le périmètre des actions ajusté en cours d'EDEC. Il retrace les **principales réalisations** prévues par actions, ainsi que les **résultats** et **impacts** visés.

A noter : le rappel des actions engagées, ajustées, abandonnées ou créées est réalisé dans la partie 2.2 de ce rapport d'évaluation.

Nous avons fait le choix de représenter les **résultats escomptés** par **type de bénéficiaires**, afin de mettre en évidence **l'importante complémentarité** qui sous-tend la mise en place des **différentes actions** dans le cadre de l'EDEC.

Le **DLI** constitue un point d'appui pour élaborer le questionnaire évaluatif permettant d'apprécier la mise en œuvre et l'efficacité des actions conduites.



1.3.2 Référentiel d'évaluation

La déclinaison des dix questions évaluatives proposées s'articule autour des **quatre partis-pris suivants** :

- Une mobilisation des **registres évaluatifs** relatifs à la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité, permettant d'analyser **le dispositif dans son ensemble, dans une approche progressive**.
- Nous avons fait le choix de faire porter quatre des dix questions évaluatives envisagées sur le registre de l'efficacité, compte tenu de l'importance accordée à l'appréciation des résultats soulignée dans le CCTP. Deux questions relèvent de la **durabilité**, permettant d'inscrire les travaux d'évaluation dans une **dynamique prospective**, cherchant à se projeter sur les suites à donner.
 - Un **référentiel commun** aux différentes actions évaluées, permettant de rendre compte des enseignements transversaux mais également des spécificités propres à chaque action (réalisations, résultats, effets...);
 - Un **nombre raisonnable** de **questions évaluatives**, de manière à faciliter le pilotage de l'évaluation par la suite ;

- Un **double regard systématique** par registre évaluatif, visant à interroger à la fois les **actions** mises en œuvre mais également les **modalités de pilotage (inter branches, inter OPCO)** associées à leur déploiement.

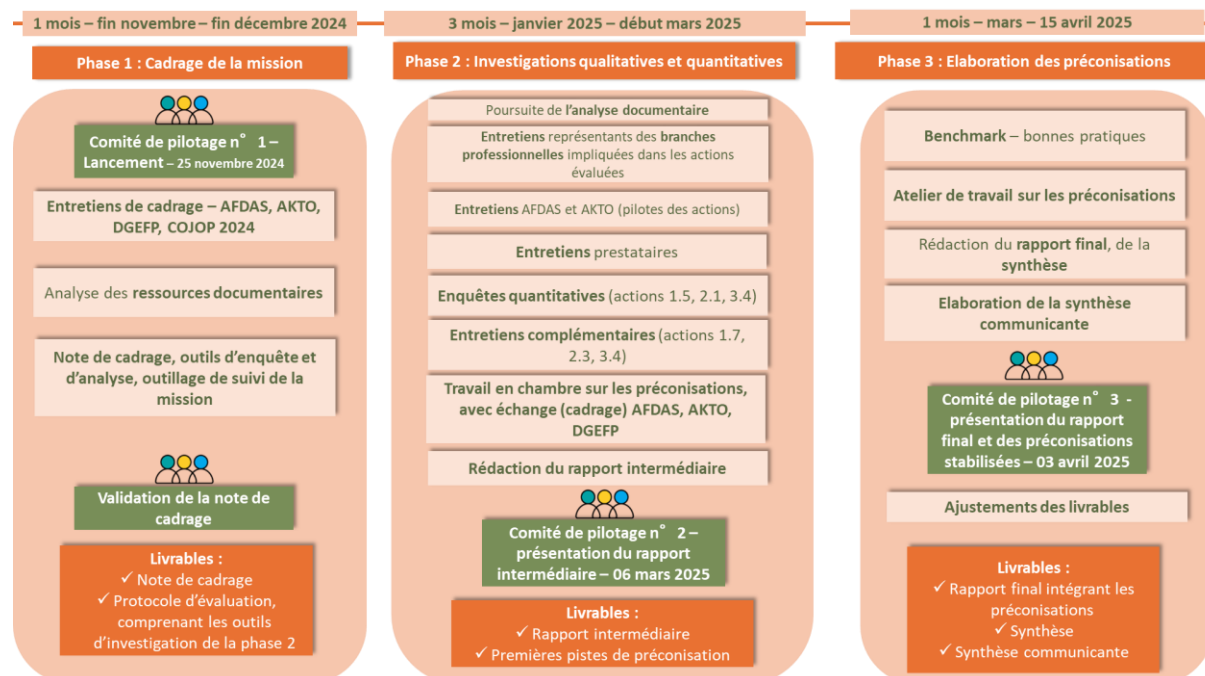
Registre évaluatif	Questions évaluatives
Pertinence	▪ Q1. [ACTIONS] Dans quelle mesure les actions développées dans le cadre de l'EDEC répondent-elles aux besoins et aux attentes des différentes cibles ? (branches professionnelles, entreprises, salariés, bénévoles...) ▪ Q2. [PILOTAGE] Dans quelle mesure les modalités de pilotage mises en place ont-elles été en adéquation avec les besoins relatifs à la structuration et au déploiement des actions de l'EDEC (comitologie, fréquence) ?
Efficacité	▪ Q3. [DIFFUSION, APPROPRIATION] Dans quelle mesure les acteurs concernés (partenaires sociaux, organismes de formation, prestataires, entreprises, etc.) se sont-ils emparés des travaux conduits ? Les formats de restitution et les canaux de diffusion des travaux favorisent-ils leur identification et leur appropriation par les acteurs visés ? ▪ Q4 [RESULTATS, EFFETS] En quoi les actions mises en œuvre ont-elles permis d'identifier, de préparer, d'adapter et de certifier les compétences des acteurs de la filière GECS (axe 1) et d'accompagner les entreprises dans leurs recrutements (axe 2) ? ▪ Q5 [RESULTATS, EFFETS] Dans quelle mesure les actions déployées ont-elles contribué à la structuration et au développement d'une filière Grands Evènements Culturels et Sportifs (axe 3) ? ▪ Q6 [PILOTAGE] Dans quelle mesure les modalités de pilotage, au niveau stratégique et opérationnel ont-elles contribué à l'atteinte des résultats visés ?
Efficience	▪ Q.7 [ACTIONS] Dans quelle mesure les moyens mobilisés par action ont-ils été adaptés aux ambitions de l'EDEC au regard des résultats attendus ? ▪ Q.8 [PILOTAGE] Dans quelle mesure les moyens mobilisés pour le pilotage de l'EDEC ont-ils été adaptés aux ambitions de l'EDEC au regard des résultats attendus ?
Durabilité	▪ Q.9 [ACTIONS] En quoi les actions mises en œuvre ont-elles fait émerger des initiatives durables dans les champs d'action des différents acteurs impliqués (Etat, AFDAS, AKTO, branches professionnelles...) ? Des besoins non-couverts ont-ils été identifiés ? ▪ Q.10 [PILOTAGE] Quelles sont les conditions de réussite de la pérennisation et/ou du développement des actions engagées au titre de l'EDEC, au regard des modalités de pilotage (inter branches, inter OPCO) ?

Le **référentiel détaillé** est présenté en Annexes.

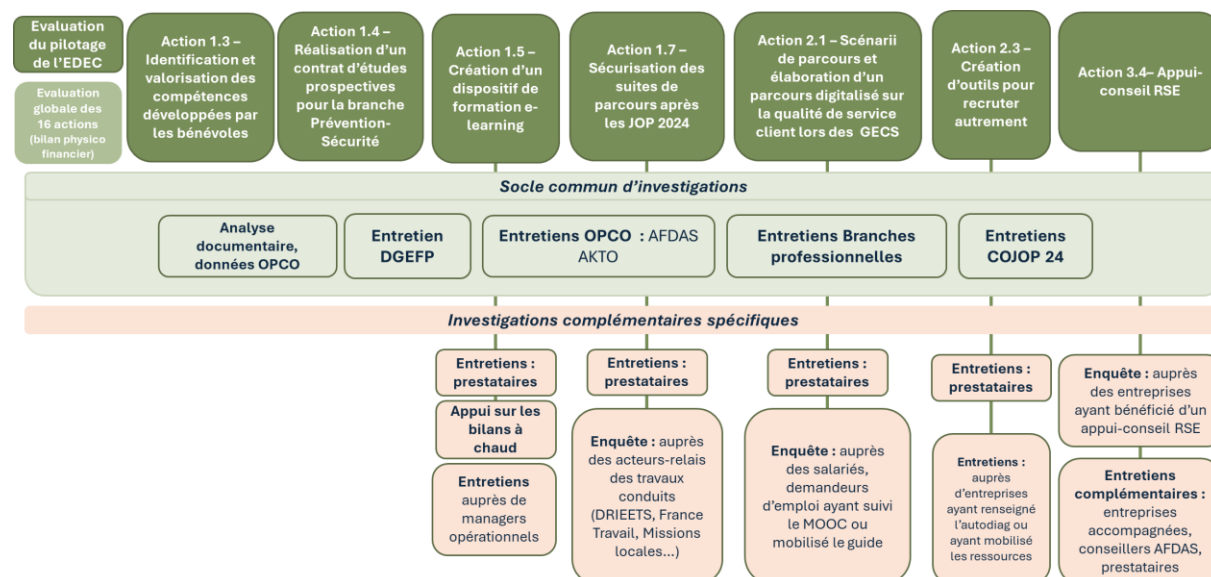
1.4 Méthodologie de l'évaluation

1.4.1 Vision d'ensemble de la méthodologie

Le schéma ci-après propose une **vision synthétique** de l'intervention déployée :



Pour l'évaluation de l'EDEC « GECS », nous avons proposé des **investigations** faisant partie d'un **socle commun** (ces investigations ont vocation à documenter plusieurs actions en même temps ainsi que les enjeux relatifs au pilotage, par exemple les entretiens conduits auprès de la DGEFP, des représentants des branches professionnelles, des deux OPCO AFDAS et AKTO...), ainsi que des **investigations ciblées complémentaires** lorsque cela est nécessaire pour la réalisation des focus sur les **7 actions définies**.



1.4.2 Investigations réalisées

Les **investigations** suivantes ont été réalisées dans le cadre de l'évaluation :

-  Une **analyse documentaire** portant sur les différentes ressources produites dans le cadre des actions : comptes-rendus des instances de pilotage, cahiers des charges, documents de travail, livrables (études, synthèses...), outils produits, plateformes, bilans, campagnes de communication, ... ;
-  Près de 70 **entretiens qualitatifs** :
 - 5 entretiens de cadrage, conduits auprès de la DGEFP, des pilotes de l'EDEC AFDAS et AKTO et d'un représentant du COJOP 2024 ;
 - 8 entretiens avec des pilotes ou des co-pilotes d'action au sein de l'AFDAS et d'AKTO ;
 - 10 entretiens auprès de représentants des branches professionnelles AFDAS et AKTO ;
 - 12 entretiens auprès de prestataires étant intervenus dans la mise en œuvre d'action au titre de l'EDEC ;
 - Sur l'action 1.5 (parcours managers opérationnels) : 12 entretiens auprès de managers opérationnels ;
 - Sur l'action 2.1 (parcours numériques relation client) : 2 entretiens auprès d'organismes de formation ayant mobilisé le guide ;
 - Sur l'action 2.3, 4 entretiens qualitatifs conduits auprès d'entreprises (adhérentes à l'AFDAS) ayant mobilisé un ou plusieurs outils à disposition sur la plateforme « Recruter Autrement »
 - Sur l'action 3.4 (appui-conseil RSE) : 10 entretiens auprès d'entreprises bénéficiaires de la prestation, 5 conseillers emploi-formation AFDAS
-  **3 enquêtes quantitatives en ligne** :
 - Action 1.7 (sécurisation des parcours après les JOP 2024) : enquête en ligne à destination des acteurs-relais des ressources (11 répondants sur 99 contacts visés, soit un taux de retour de 11%) ;
 - Action 2.1 (parcours numériques relation client) : enquête en ligne à destination des salariés ayant mobilisé les ressources (14 répondants sur 95 contacts, soit un taux de retour de 15%) ;
 - Action 3.4 (appui-conseil RSE), enquête en ligne à destination des entreprises bénéficiaires de la prestation non-rencontrées en entretiens (12 répondants sur 30 contacts, soit un taux de retour de 39%).

1.4.3 Apports et limites des matériaux recueillis

Les différentes investigations réalisées ont permis de recueillir un **matériau relativement riche**, croisant le **point de vue d'une grande majorité des acteurs parties prenantes** de l'EDEC.

En revanche, et comme anticipé lors du cadrage de la mission, le **calendrier particulier** de réalisation de l'évaluation n'a pas permis de **disposer du recul évaluatif nécessaire** pour apprécier pleinement l'atteinte des résultats et effets escomptés sur l'ensemble des actions, notamment celles ayant été achevées sur le dernier trimestre 2024. Nous sommes attachés à identifier les premiers faisceaux d'indice à partir des retours recueillis.

Il faut également prendre en compte que les **enquêtes quantitatives** concernent un **faible volume** de répondants avec un peu plus d'une **dizaine** de répondants pour l'ensemble des actions concernées.

Mais elles représentent une **part significative** de la population totale. Ce qui nous permet d'avoir des **tendances** à mettre en avant dans le cadre de l'évaluation.

Des **précautions de lecture** ont été intégrées à ce rapport dans les parties concernées.

1.4.4 Statut et organisation du rapport

Le présent rapport constitue le **rapport final de l'évaluation**.

Il est structuré autour d'une **première partie** concernant les enseignements relatifs aux enjeux de gouvernance et de pilotage et d'une **deuxième partie** portant sur les actions déployées (notamment celles ayant fait l'objet d'un focus spécifique, abordées dans des sous-parties dédiées). La troisième partie porte sur les **préconisations** issues de ce travail d'évaluation.

Les **constats** sur lesquels reposent les **principaux enseignements** sont illustrés par des **verbatim** (issus des entretiens ou des enquêtes par questionnaire).

Une partie « **Annexes** » comporte le référentiel d'évaluation détaillé ainsi que la liste des acteurs interrogés en entretien.

Les éléments présentés n'engagent que le point de vue des évaluateurs.

2. Principaux enseignements de l'évaluation

2.1 Un déploiement agile de l'EDEC GECS, soutenu par une gouvernance et des modalités de pilotage pertinentes, malgré un contexte complexe

2.1.1 Un EDEC GECS, atypique du fait de son périmètre très étendu et son contexte d'élaboration

Un EDEC marqué par la perspective des Jeux Olympiques et Paralympiques 2024

Cet EDEC a été conclu à un moment où les **différentes professions** subissaient de plein fouet les conséquences de la **crise sanitaire** (COVID-19) avec la perspective, à 4 ans, de **grands événements nationaux ou internationaux** programmés pour la France, nécessitant des **ressources compétentes** en nombre.

Deux catégories d'événements peuvent être identifiées :

- Les **événements de grande ampleur, récurrents** : festivals culturels (Festival d'Avignon, Festival de Cannes, Francofolies de La Rochelle...), Tour de France, Roland Garros, salons professionnels... ;
- Les **événements d'ampleur significative, mais plus exceptionnels** : Coupe du Monde de rugby (2023), Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, ...

Ces événements ont la particularité de regrouper des **milliers de participants et spectateurs**, dans des **lieux** très différents, nécessitant, dès lors, une **main-d'œuvre qualifiée** dans des **domaines variés** comme la sécurité, la gestion de flux, la logistique, la médiation culturelle ou encore la technologie.

Les **enjeux et objectifs initiaux** de l'EDEC GECS portaient ainsi sur **l'anticipation des besoins en emplois et en compétences** générés par les grands événements culturels et sportifs, le développement et la valorisation des compétences des contributeurs, qu'ils soient **salariés, demandeurs d'emploi, publics éloignés de l'emploi ou bénévoles**. Il s'agissait également de travailler à leur **fidélisation** à la filière, plus globalement d'accompagner et **outiller les entreprises** pour transformer **leurs pratiques de recrutement**, en concourant de façon générale à la création et à l'attractivité d'une **filière « Grands événements »**.

Les **Jeux Olympiques et Paralympiques** ont servi de point d'appui à l'élaboration de l'EDEC (actions, moyens mobilisés) mais avec des **enjeux de pérennisation plus larges**, afin de favoriser **l'émergence d'initiatives durables**, au service des **événements culturel et sportifs** en France.

Encadré n°1 – Focus sur le contexte spécifique des Jeux Olympiques et Paralympiques 2024

L'organisation des **Jeux Olympiques et Paralympiques** à l'été 2024 en France multipliait les **enjeux majeurs**, tant en raison de leur **caractère inédit, de leur ampleur**, que des **impacts envisagés sur l'emploi et les compétences**. L'enjeu principal résidait dans **l'anticipation et l'adaptation** des besoins en main-d'œuvre qualifiée pour répondre aux **exigences spécifiques** des événements associés sur **l'ensemble des territoires concernés** : sécurité, logistique, accueil, restauration, construction ou encore médiatisation.

« Ce n'était pas évident, car les JOP n'avaient pas bonne presse au démarrage, on craignait des problématiques sanitaires, des problématiques en lien avec le terrorisme. Ces jeux n'étaient pas très populaires » (entretien OPCO)

La **temporalité** des JOP imposait une **mobilisation rapide** des acteurs de la formation et de l'insertion professionnelle afin de **garantir une montée en compétences** efficace et adaptée aux exigences des métiers concernés. La question de la **pérennisation** des savoir-faire acquis et de la **poursuite professionnelle** des salariés et/ou bénévoles mobilisés après l'événement était d'emblée repérée comme une **problématique incontournable à adresser** (héritage des JOP). Les JOP 2024 constituaient également un levier pour promouvoir des **pratiques inclusives** et **durables**, en intégrant pleinement les **enjeux de diversité, d'accessibilité** et **d'écoresponsabilité** dans la formation et l'emploi mobilisés pour l'événement.

Un EDEC rassemblant un grand nombre d'acteurs, avec une volonté d'identifier des enjeux communs et transverses

Si les **23 branches professionnelles** couvertes par l'EDEC sont diverses et présentent des **particularités importantes** – étant donné la nature de leurs activités, leurs caractéristiques, leur modèle économique, leurs problématiques d'emploi et de compétences, la structuration de leur chaîne de valeur –, elles sont **toutes fortement concernées par ces enjeux¹ emploi-formation liés aux grands événements culturels et sportifs**. La convergence de ces **défis** fonde leur engagement dans cet EDEC interbranches et inter-OPCO, permettant de rechercher une **dynamique collective** tout en agissant sur leurs problématiques spécifiques. Le tableau ci-après présente les objectifs, enjeux par branche professionnelle, tels qu'ils ont été posés dans l'accord-cadre de l'EDEC, complétés des attentes initiales recueillies lors des entretiens conduits pour l'évaluation :

OPCO	Branche professionnelle	Enjeux principaux (EDEC et entretiens)
AFDAS	Audiovisuel	Assurer les opérations de captation d'image et de diffusion (mobilisation importante de ressources, impliquant des salariés permanents ou temporaires, opérateurs ou prestataires)
	Organismes de tourisme	Accueil et orientation de nombreux visiteurs, intégrant des évolutions significatives (crise sanitaire, menace terroriste...)
	Presse et agences de presse	Couverture médiatique des événements sportifs et culturels nécessitant un important travail journalistique. Organisation possible d'événements en propre par certaines entreprises de la branche
	Publicité	Forte mobilisation pour la promotion, sur tous types de supports, des événements culturels et sportifs (création de contenus publicitaires...)
	Spectacle vivant	- Organisation et gestion de nombreuses manifestations entourant les événements (fan zones...) « Nous avons des enjeux forts d'anticipation des besoins en emploi et en formation, car notre secteur a été une vraie partie prenante des JOP 24, les compétences détenues par nos professions ont été très mobilisées et le sont d'ailleurs toujours compte tenu des grands événements culturels et sportifs récurrents : son, lumière, vidéo, montage des scènes et des structures, captations... » (entretien représentant de branche)

¹ Source : EDEC « Grands Evénements Culturels et Sportifs », 2020

	Sport	- Visibilité très importante de la branche lors des événements, susceptibles d'engendrer une augmentation marquée du nombre de licenciés (nécessité de proposer des encadrement adaptés...) « <i>Au démarrage, nous étions intéressés de savoir ce que pouvait donner un tel EDEC et nous avons identifié un intérêt à nous impliquer, suivre, pour identifier aussi les bonnes idées</i> » (entretien représentant de branche)
	Télécommunications	Forte sollicitation des équipements techniques en cas de rassemblement d'un nombre important de personnes, utilisation ou expérimentation de nouvelles technologies (5G...)
	Casinos	Hausse temporaire de la demande en personnel qualifié, afin de garantir la qualité de l'expérience client sur la durée des événements
	Exploitation cinématographique	Adapter la gestion des effectifs pour maximiser la fréquentation, en proposant des offres adaptées pour attirer et fidéliser le public durant des périodes denses en événements culturels et sportifs
	Golf	Hausse temporaire de la demande en personnel qualifié, afin de garantir la qualité de l'expérience client sur la durée des événements
	Hôtellerie de plein air	Ajuster leur gestion de l'emploi, de la formation et des compétences pour répondre à l'augmentation de la demande, tout en optimisant l'accueil, les services proposés et l'expérience client afin de maximiser leur attractivité et leur rentabilité pendant ces périodes clés.
	Espaces de Loisirs, d'attractions et culturels	- Ajuster leur gestion de l'emploi, de la formation et des compétences afin de répondre à l'afflux de visiteurs, tout en améliorant l'accueil, la sécurité et l'offre d'activités pour enrichir l'expérience des usagers « <i>En premier lieu, notre intérêt était de s'impliquer dans les projets interbranches, avec des branches qui partagent des similitudes avec la nôtre : saisonnalité, emploi d'intermittent. Puis nous souhaitons nous rapprocher et partager avec des branches ayant aussi une typologie d'entreprises de petite taille pour viser l'employabilité</i> » (entretien représentant de branche)
AKTO	Prévention et sécurité	- Métiers très fortement sollicités pour assurer la sécurité des personnes dans le cadre des événements, forts besoins en main d'œuvre « <i>Faire face à une pénurie d'agents de sécurité et un déficit d'attractivité de la profession en même temps que les grands événements allaient se précipiter entre 2021 et 2024 et que les pouvoirs publics étaient en forte attente</i> » (entretien représentant de branche)
	Entretien textile	Forte sollicitation pour répondre à la demande croissante émanant des hôtels accueillant les touristes venus pour les événements. Forte mobilisation de métiers relevant de l'accueil, de la réception, services d'étage...
	Etablissement d'enseignement privé non lucratif	Mobilisation des partenaires sur les enjeux relatifs à l'emploi et à la compétence (cartographies, aires de mobilité...)
	Commerces de gros, B to B	- Mobilisation soutenue en continu des professionnels, avec des besoins marqués sur la GPEC, la certification, l'insertion dans l'emploi « <i>Nous souhaitons pouvoir disposer des outils développés dans le cadre de l'EDEC pour accompagner nos entreprises, grossistes, qui commercialisent tous types de produits (alimentaires, interindustriels) et livrent à des professionnels. Les grands événements à venir représentaient des enjeux pour nos entreprises, qui allaient être mobilisées</i> » (entretien représentant de branche)
	Commerces de quincaillerie	

	Hôtellerie, restauration	- Très forte sollicitation des hébergements et des établissements de restauration en réponse à l'afflux de participants aux événements, touristes. Des enjeux relatifs à l'emploi, l'attractivité des métiers, au développement des compétences que le secteur a été particulièrement impacté par la crise sanitaire « <i>Des besoins forts sur la relation client dans un contexte de population multiculturelle (tourisme...), afin de professionnaliser les salariés sur l'appréciation des situations délicates à gérer, ainsi que sur l'élévation du niveau de langue</i> » (entretien représentant de branche)
	Restauration rapide	
	Restauration de collectivités	
	Restauration commerciale libre-service	
	Propreté	- Mobilisation forte de certains métiers œuvrant pour l'entretien courant des sites et des bâtiments, au service d'étage en établissements hôteliers, concentrés principalement sur la période d'événements culturels ou sportifs « <i>Nous voulions apporter une plus-value aux salariés dans l'accueil et la relation client [...] et sortir nos professionnels de l'invisibilité, qui interviennent dans divers environnements complexes, ils ne sont pas de simples nettoyeurs</i> » (entretien représentant de branche)
	Travail temporaire	Apport de solutions complémentaires auprès des entreprises pour faire face aux besoins volumiques en recrutement, notamment dans un contexte de difficultés de recrutement

Au total, les 23 branches professionnelles rassemblent près de **4 millions de salariés** au sein de plus de **200 000 entreprises**².

Le **degré effectif de réponse à ces objectifs et enjeux initiaux** par l'EDEC GECS a toutefois fait l'objet d'une **appréciation contrastée**. Ces éléments sont développés dans les points suivants.

Une association des parties prenantes à la structuration des actions de l'EDEC à géométrie variable, en lien avec un contexte spécifique de mise en place des OPCO

Les objectifs et orientations des actions déployées dans le cadre de l'EDEC ont été conçus principalement par la **DGEFP**, le **COJOP** et les **équipes techniques** des deux **OPCO**, dans une logique de **première structuration** avant proposition aux différentes branches concernées pour sonder leur intérêt et les associer dans leur déploiement : « *Ce sont les équipes techniques de l'OPCO qui ont structuré l'EDEC, proposé des projets d'actions. Les branches n'ont pas été directement parties prenantes à la construction, mais se sont ensuite projetées sur les actions qui les intéressaient* » (entretien OPCO)

De ce fait, **l'identification des enjeux et besoins des différentes cibles** a davantage pris appui sur la **connaissance préexistante** des problématiques rencontrées par les branches de leurs périmètres respectifs, permettant aux OPCO et à l'Etat d'en définir les **premiers contours**, que sur la sollicitation et/ou la consultation, en **direct**, des branches représentées. Elles se sont ensuite **engagées** dans l'EDEC sur la base des **propositions** et des **fiches actions présentées**.

Pour certaines actions, les représentants de branches ont pu être associés à la relecture de fiches actions, de cahiers des charges des futures prestations attendues.

Ce principe de fonctionnement a fait l'objet d'une **appréciation contrastée**, compte tenu du contexte particulier dans lequel s'inscrivaient les deux OPCO en parallèle de l'EDEC :

- **Côté AFDAS**, la création de ce nouveau périmètre a posé moins de difficultés aux différentes branches concernées, qui avaient déjà des **logiques de travail antérieures** (réunions inter-CPNEFP), une **bonne connaissance des enjeux communs et spécifiques** des différents secteurs représentés, notamment dans un contexte où plusieurs EDEC étaient susceptibles de les mobiliser. Les branches

² Source : données agrégées présentées dans l'Accord-cadre national de l'EDEC GECS.

professionnelles ont rapidement partagé une relation de confiance avec l'OPCO, qui n'était pas à construire au moment du lancement de l'EDEC « *On a vu un enjeu à être sur les trois EDEC, comme opportunités d'avoir des travaux qui peuvent se mener de façon complémentaire, on s'est dit que la cohérence viendrait de ce qu'on pourrait initier au fur et à mesure, en prenant appui sur l'AFDAS [...] notre engagement serait à géométrie variable, obligatoirement avec un engagement plus ou moins fort, sur l'EDEC GECS on a été en suivi plutôt qu'en pilote, car nous sommes en grande confiance avec l'OPCO* » (entretien représentant de branche)

→ Elles se sont **davantage reconnues** dans les orientations des actions de l'EDEC et sont **positives** sur le **degré de réponse** apporté par l'EDEC à leurs objectifs et attentes initiaux.

- **Pour AKTO**, en revanche, la mise en place de l'OPCO, survenant aussi à la même temporalité que le lancement de l'EDEC, a généré davantage de **complexité** voire des **tensions** (définition du périmètre, premiers échanges entre secteurs, instauration des liens d'interconnaissance entre branches, absence à date d'habitude de travail partagé ...), qui ont pu se **matérialiser** également dans la structuration et le déploiement de **l'EDEC**, à plusieurs niveaux :
 - Sur certains **enjeux**, comme la mise en place d'open badges, le travail sur des passerelles interbranches...
 - Sur **l'opportunité de structurer une filière GECS**, qui a fortement clivé les acteurs parties prenantes ;
 - Sur les **cibles** visées par les actions, notamment la place accordée aux **bénévoles**, compte-tenu du périmètre d'intervention des branches, orienté sur les entreprises et salariés ;
 - Sur le **niveau d'engagement** ensuite des branches dans le pilotage et portage des actions : « *Tous les acteurs nécessaires pour avancer sur les actions n'ont pas forcément été associés, d'autres initiatives pouvaient émerger, ce qui a eu pour conséquence de créer de l'inertie dans notre engagement et le suivi des actions* » (entretien représentant de branche)

Ces **difficultés d'adhésion à la philosophie de l'EDEC GECS** ont persisté tout au long de son déploiement, avec des impacts plus ou moins forts selon les actions et les branches professionnelles concernées (moindre participation aux échanges, suivi plus « passif », jusqu'à l'expression de mécontentements, d'une forme de désintérêt, voire d'une défiance sur les productions de l'EDEC).

2.1.2 Des modalités de pilotages définies à plusieurs échelles, opérantes pour suivre et ajuster les actions développées dans le cadre de l'EDEC

Une comitologie à la mesure de l'ampleur de l'EDEC ayant permis d'assurer sa mise en œuvre malgré les difficultés rencontrées

Compte tenu du périmètre très étendu de l'EDEC, **différentes instances** ont garanti le suivi et le pilotage du projet, à des **mailles** et des **fréquences** spécifiques :

- Un **comité de pilotage**, se réunissant une fois par trimestre, avec une animation à tour de rôle entre l'AFDAS et AKTO, associant :
 - La **DGEFP**, la délégation interministérielle aux jeux olympiques et paralympiques, du ministère de l'Intérieur et du ministère des Sports ;
 - Les **OPCO AFDAS et AKTO** ;
 - Le **COJO Paris 2024** ;
 - **Pôle emploi** ;
 - Les **organisations d'employeurs** et de **salariés** signataires de l'Accord-cadre.

- Au total, à décembre 2024, **18 COPIL** ont été organisés entre 2020 et 2024 (Premier comité de pilotage le 18/11/2020, dernier comité de pilotage le 26/09/2024).
- A l'heure de l'évaluation, d'autres dates ont été prises sur le **1^{er} trimestre 2025** pour assurer le suivi de l'évaluation. Un COPIL semble avoir été charnière dans le projet, en juin 2022, actant des ajustements aux actions et aux enveloppes financières dédiées.
- Ce comité de pilotage avait vocation à assurer le **partage d'informations** sur l'avancement des actions de l'EDEC et **d'acter les ajustements nécessaires** à son bon déploiement.

Un **point de suivi bimensuel** en format restreint entre la DGEFP et les deux OPCO : *« c'était un très bon modèle pour fonctionner, piloter, préparer les décisions, pas trop lourd, une bonne articulation, un modèle à reproduire »* (entretien OPCO)

→ Ces points permettaient notamment de repérer les éventuels arbitrages à rendre et de préparer les comités de pilotage.

- Un comité **technique** à l'échelle de chaque action, afin de favoriser leur déploiement, réunissant (COTECH/COPROJ) :
 - La DGEFP ;
 - Les OPCO AFDAS et AKTO ;
 - Avec un pilote/des co-pilotes désignés par action ;
 - Le COJO Paris 2024 ;
 - Les organisations d'employeurs et de salariés, intéressées par l'action.

Des **points de suivi réguliers** ont été également organisés entre les deux OPCO et les **prestataires** mobilisés sur le déploiement des actions.

La **comitologie** mise en place pour assurer le suivi et le pilotage de l'EDEC **semble à la mesure** du nombre d'actions et de partenaires impliqués dans sa mise en œuvre, avec un **grand nombre de formats d'instances** (comité de pilotage, comités technique associés à chaque action, point de suivi OPCO/DGEFP, points de suivi avec les prestataires...), **adaptés** aux **différents objectifs** poursuivis

La **fréquence** des instances de **pilotage et de suivi** semble également avoir été **adaptée à l'EDEC**, avec une volonté d'assurer un suivi différencié en fonction des actions et des contraintes associées en termes de calendrier, de niveau d'implication des branches...

La **majorité** des interlocuteurs interrogés (notamment la DGEFP, les OPCO, les prestataires et une partie des branches professionnelles impliquées) ont **fait part de leur satisfaction globale** par rapport au pilotage de l'EDEC pour **assurer la mise en œuvre des actions**. En effet, si les débuts ont pu être complexes, certaines instances traversées par des tensions impactant significativement les pilotes de l'EDEC, les acteurs concernés identifient des résultats positifs, in fine sur ce que ces modalités de pilotage ont produit : *« Au départ, on s'est demandé ce qu'on faisait là, en voyant tous ces acteurs, une sorte de mariage bizarre mais qui globalement a sorti quelque chose qui tient la route. Comme tout projet transverse, il y a eu des imperfections, mais vite dissipées aujourd'hui, avec des résultats plutôt bons [...] Une fierté d'y avoir participé, c'était une découverte mutuelle, d'autres secteurs, d'autres types d'entreprises »* (entretien représentant de branche)

A noter : la collaboration inter-OPCO a été particulièrement plébiscitée, pour le renforcement des liens d'interconnaissance, de confiance et la qualité des relations de travail établies.

Il est également important de souligner que le pilotage mis en place a pleinement permis à l'EDEC de **s'adapter au mieux** dans sa mise en œuvre, en **prenant des décisions, abandonnant** des actions

initialement prévues (expérimentation sur la VAE ; expérimentation d'un suivi de cohorte interbranches, GPEC de branche et aires de mobilité...) ou en **mettant en place de nouvelles actions** non prévues initialement. Par exemple, l'action 1.5 sur l'élaboration d'un MOOC à destination des managers opérationnels des branches AFDAS accueillant du public a été développée suite à l'abandon de l'expérimentation sur le suivi de cohorte interbranches.

2.1.3 Une comitologie malgré tout insuffisante pour combler le manque de consultation des branches professionnelles dans l'élaboration de l'EDEC, qui a pu constituer un frein dans la mise en œuvre d'une partie des actions de l'EDEC

Ce pilotage a été mis en place sur une **période** particulièrement **longue**, de **septembre 2020 à avril 2025**.

Si le **pilotage et le suivi** de l'EDEC ont été **soutenus sur la durée**, cette temporalité n'a **pas favorisé une continuité** dans l'implication des acteurs (changement d'interlocuteurs, développement de projets en parallèle, aléas extérieurs...). Une grande partie des **parties-prenantes**, que ce soit au niveau de la DGEFP, des OPCO ou des branches professionnelles, **n'a, en effet, pas été présente** sur la **totalité de la mise en œuvre de l'EDEC**.

Au regard des entretiens menés dans le cadre de l'évaluation, il en résulte une **vision souvent parcellaire de l'EDEC** pour une partie des **branches professionnelles impliquées**, qui va se **limiter aux actions** auxquelles elles ont significativement **contribué**.

D'ailleurs, les représentants de branche n'ayant pas été directement impliqués dans des actions ont souvent une **vision relativement limitée de l'EDEC**, leur participation aux comités de pilotage n'ayant **pas été systématique** sur la durée de l'EDEC, avec des difficultés à se remémorer les enjeux, actions engagées d'un comité à l'autre.

Le format élargi du comité de pilotage, organisé à distance (une cinquantaine d'interlocuteurs en visioconférence) n'a pas forcément favorisé une **fluidité** dans les échanges. Les **modalités d'animation des instances de pilotage à distance, en visioconférence**, ont, en effet, pu faciliter la participation du plus grand nombre (limitation des déplacements, contraintes d'agenda...), mais ce **format** n'a pas toujours été aidant dans la réelle implication et mobilisation des acteurs concernés (caméras éteintes, prises de parole plus limitées/contraintes, moindre fluidité des échanges...).

Comme nous l'avons souligné auparavant, les branches n'ont **pas été impliquées directement dans l'élaboration de l'EDEC**. Elles n'ont donc pas partagé au **préalable les constats et les enjeux** desquels découlaient les **actions proposées**. Or les instances de pilotage et de suivi mises en place ne sont **pas adaptées** à cet enjeu au démarrage de l'EDEC.

L'EDEC s'est donc mis en œuvre **sans que la totalité des branches n'aient pu partager leur vision des enjeux emploi-formation** et aboutir à des consensus.

- Il en a résulté une réelle **difficulté** à travailler à un **périmètre interbranches** sur les actions de l'EDEC, d'autant plus lorsque les **branches relevaient d'OPCO** différents, sans habitudes de travail préalable, pouvant générer des mécontentements, exprimés lors des instances, parfois dans un climat de tension.
- Des phénomènes de **désengagement** dans le pilotage et le suivi de l'EDEC sont constatés pour les branches professionnelles qui se sentaient, in fine, moins concernées par les productions mises en œuvre ou qui rencontraient des difficultés pour **s'intégrer sur ces travaux** et les suivre dans le temps long, malgré les efforts consentis par les OPCO pour venir présenter les travaux en CPNE par exemple : *« Le projet était trop complexe, on ne voyait plus les liens entre les axes, les actions, on perdait le fil, avec une difficulté à se remettre dans les différents comités de pilotage, qui n'étaient pas assez*

contextualisés, on ne prenait pas part directement aux actions, donc c'était difficile de suivre, car on ne voyait finalement pas la plus-value pour notre secteur » (entretien représentant de branche)

Comme évoqué préalablement, cette difficulté a encore été renforcée dans la mesure où les **OPCO** étaient **en phase de structuration** à la suite de la **réforme de la formation professionnelle**. Ce qui a eu des incidences fortes, d'autant plus importantes pour **AKTO**, dont le **périmètre** a fortement évolué avec de nombreuses branches provenant d'ex-OPCA différents, ce qui était **moins le cas de l'AFDAS**, dont le périmètre de branches a évolué mais qui n'a pas eu à fusionner avec d'autres OPCA.

« Dès qu'on avait trop de branches, on n'arrivait plus à fixer de dates, à valider les travaux, toutes les branches n'avaient pas encore confiance, on devait passer en SPP, en CPNE pour présenter l'EDEC, les livrables et valider les travaux, en plus des COPIL, c'était parfois compliqué » (entretien OPCO).

Plus de la moitié des actions développées (7 actions sur 13) ont été co-pilotées par les 2 OPCO et impliquaient **potentiellement toutes les branches signataires des deux OPCO**. Mais toutes n'ont pas été parties prenantes des actions, dans la mesure où elles se sont positionnées sur les actions de l'EDEC sur la base du **volontariat**. Finalement, seul un nombre restreint de branches parmi les branches signataires – une dizaine environ sur les vingt-trois potentielles – s'est réellement impliqué dans la mise en œuvre des actions de l'EDEC.

Cette volonté de travailler en interbranches, a posé **difficulté** dans le pilotage des actions, avec des branches **n'arrivant pas toujours** à développer **des approches communes et trouver les consensus nécessaires**, voire remettant en question la **pertinence même des actions développées**. C'est notamment le cas de l'approche filière « Grands Evénements Culturels et Sportifs », des actions 1.2 – Référentiel des compétences Transverses et 1.3 Identifier les compétences des bénévoles et les valoriser.

« Au démarrage, tous les acteurs nécessaires pour avancer sur les actions n'ont pas forcément été associés, ni d'autres initiatives allant dans la même direction repérées : ceci a eu pour conséquence de créer de l'inertie dans l'engagement et le suivi des actions [...] Le format [de l'EDEC] qui cherche à réunir des acteurs pour servir une problématique partagée est bon, toutefois, il faut parvenir à véritablement réunir l'ensemble des acteurs et faire que toutes les initiatives servant la cause commune soient suivies, traitées dans ce cadre de la coopération » (entretien représentant de branche)

On peut également noter que deux actions de l'EDEC ont été développées uniquement **sur un périmètre monobranché** – action 1.4 – CEP **prévention, sécurité** et action 3.5 - Développement de l'attractivité de la branche **Entretien textile** via la promotion des métiers et la RSE - à l'encontre de l'approche filière portée par l'EDEC.

La filière Grands Evénements Culturels et Sportifs ne s'est pas constituée à travers la mise en œuvre de l'EDEC. **Il a néanmoins permis** à la **DGEFP, l'AFDAS** et **AKTO** de développer une **collaboration** sur laquelle **s'appuyer** pour travailler à l'avenir à l'échelle de cette filière. Mais un **travail important** reste encore à mener pour **mettre en place cette filière** avec les **branches professionnelles**, en priorité pour parvenir à un consensus sur ses objectifs et orientations, si l'opportunité de sa création est avérée.

2.1.4 Synthèse des points clefs à retenir – Pilotage et gouvernance de l'EDEC

L'EDEC GECS s'est déployé dans un **contexte marqué par des enjeux majeurs**, notamment la préparation des **Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024, la mise en place des OPCO** suite à la réforme de la formation professionnelle, avec en toile de fond, les **défis liés à la crise sanitaire**. Ce contexte, complexe, constituait un véritable défi pour la mise en œuvre de l'EDEC.

Son **périmètre atypique** (inter-OPCO, interbranches) et sa **gouvernance** ont cherché à **féderer un grand nombre d'acteurs** autour d'une **dynamique emploi-formation** adaptée aux besoins des grands événements culturels et sportifs, exceptionnels ou récurrents.

Malgré la **complexité du projet** et la **diversité** des parties prenantes, **l'EDEC a su s'adapter** pour répondre aux aléas rencontrés, évolutions anticipées. La mise en place d'une comitologie structurée, associant différents niveaux de pilotage et de suivi, a permis d'assurer une **coordination agile, efficace** des actions engagées. Cette approche a facilité les **ajustements nécessaires** en cours de déploiement, garantissant ainsi une **meilleure adéquation** entre les **actions** menées et les **opportunités et les besoins** rencontrés.

La mise en œuvre de l'EDEC a pâti du **manque de consultation en direct des branches professionnelles lors de sa conception**, entraînant des difficultés d'adhésion et de collaboration sur certaines actions. Certaines branches ont pu percevoir **une réponse limitée à leurs enjeux initiaux dans les actions développées**, générant une forme de **désengagement** plus au moins progressif. De plus, la temporalité longue du projet a parfois **freiné la continuité de l'engagement des acteurs** (enjeux de continuité de l'information et d'implication). Les modalités de pilotage à distance, bien que facilitant la participation, ont également montré leurs limites en termes **d'interactivité** et de **mobilisation active** des parties prenantes.

Les modalités de pilotage de l'EDEC GECS ont, malgré tout, permis d'initier des **dynamiques positives** et d'expérimenter des **configurations d'échanges élargies, inédites pour ce périmètre**, afin d'adresser les enjeux en matière de **formation et d'emploi** pour les grands événements.

L'expérience tirée de cet EDEC offre ainsi des **enseignements importants** pour de futurs projets sur ce type de périmètre, notamment sur la **nécessité d'une implication plus en amont des parties prenantes**, d'une **flexibilité accrue dans la gouvernance** (comme cela a été le cas) et d'une meilleure articulation entre les **initiatives conduites à différentes échelles** (enjeux de **cohérence externe**).

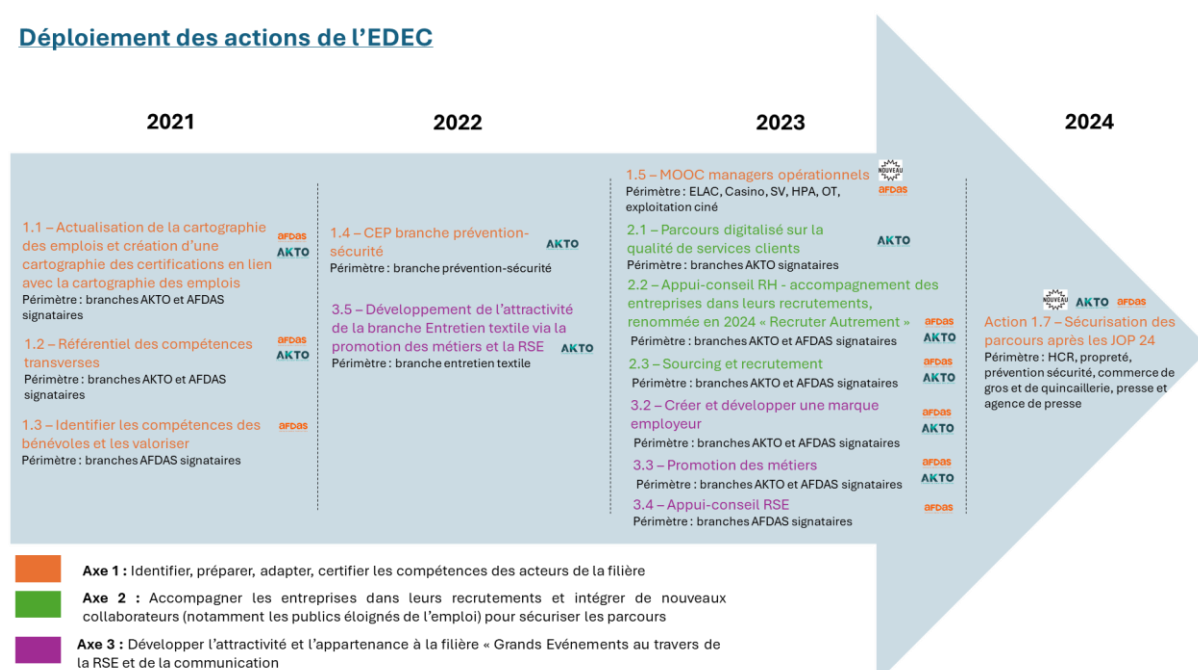
2.2 Une mise en œuvre de l'EDEC réussie, avec des enjeux forts de diffusion, de valorisation et de pérennisation des actions engagées

2.2.1 Vue d'ensemble sur la mise en œuvre des actions de l'EDEC

Un EDEC qui dispose d'un taux de réalisation très important sur le plan budgétaire, malgré les difficultés et aléas rencontrés dans sa mise en œuvre effective

13 actions ont été développées et menées à leur terme (ou quasi) sur les quatre années de mise en œuvre de l'EDEC.

Déploiement des actions de l'EDEC



En prenant en compte les orientations initiales, des **difficultés** dans la **mise en œuvre effective de l'EDEC sont constatées**, en lien avec les motifs évoqués infra :

- Un démarrage de l'EDEC plus **lent** qu'imaginé, avec 7 des 13 actions ayant été **développées en 2023** : *« La Covid-19 a ralenti le démarrage du projet, tout était plus lent et plus complexe pour lancer une dynamique inter-OPCO, interbranches. Par ailleurs, forcément, a été introduite une grande incertitude sur l'avenir des événements et de la capacité à maintenir le calendrier des Olympiades »* (entretien OPCO)
- 5 actions prévues** initialement dans l'EDEC **abandonnées** :
 - **Action 1.5** – Expérimentation d'un suivi de cohortes interbranches (reportée dans un premier temps de 2021 à 2022 puis abandon décidé en juin 2022)
 - **Action 2.4** – Expérimentation de la VAE (prévue en 2022 puis abandon décidé en juin 2022) ;
 - **Action 3.1** – plateforme de communication inter OPCO (initialement prévue en 2021, reportée en 2022 puis abandon décidé en juin 2022) ;
 - **Actions 3.6** – Offre de formation RSE (prévue en 2022 mais abandon décidé en juin 2022 et finalement réalisée hors périmètre EDEC) ;
 - **Action 1.6** – GPEC de branches et aires de mobilité - prévue en 2022 mais abandonnée
- Des actions développées dans le cadre de l'EDEC **toujours en cours** en novembre 2024 (lancement de l'évaluation) :
 - **Action 1.5** - Formations e-learning manager de proximité ;

- **Action 2.1** - Scenarii de parcours ;
- **Action 2.2** - Appuis conseil recrutement ;
- **Action 3.2** - Marque employeur AFDAS ;
- **Action 3.4** - Appui conseil RSE.

Avec ces ajustements, la **majorité des actions (initiales ou adaptées) ont été mises en œuvre**, et deux **nouvelles actions**, non initialement prévues, ont été développées dans le cadre de l'EDEC :

- **Action 1.5** - Formations e-learning manager de proximité ;
- **Action 1.7** - Sécurisation des parcours après les JOP
- A noter, deux actions ont vu leurs périmètres initiaux étendus (implication finale des deux OPCO, comme l'action 2.2 Appui-conseil RH, action 3.3 Promotion des métiers)

Si bien que **82% du montant prévu initialement** pour la mise en œuvre des actions de l'EDEC devrait être **dépensé selon le budget prévisionnel** (données au 31/12/2024). Malgré les difficultés rencontrées dans sa mise en œuvre, l'EDEC a donc réussi à **atteindre en grande partie ses objectifs initiaux** au niveau des actions à développer.

Encadré n°2 – Bilan financier

Le **budget prévisionnel** du projet a été spécifié au **paragraphe VIII de l'accord cadre**. Il s'élève à **3 228 705 €**. Le budget a fait l'objet d'un suivi trimestriel dans le cadre des COPIL.

La **prise en charge envisagée** était de :

- 50% par l'Etat, répartis également sur chaque axe et action ;
- 50% à parts égales sur l'ensemble par les 2 OPCO, pouvant varier selon les actions (actions AFDAS cofinancées à 100% AFDAS ou actions AKTO cofinancées à 100% AKTO ou actions conjointes cofinancées 50-50 AFDAS-AKTO).

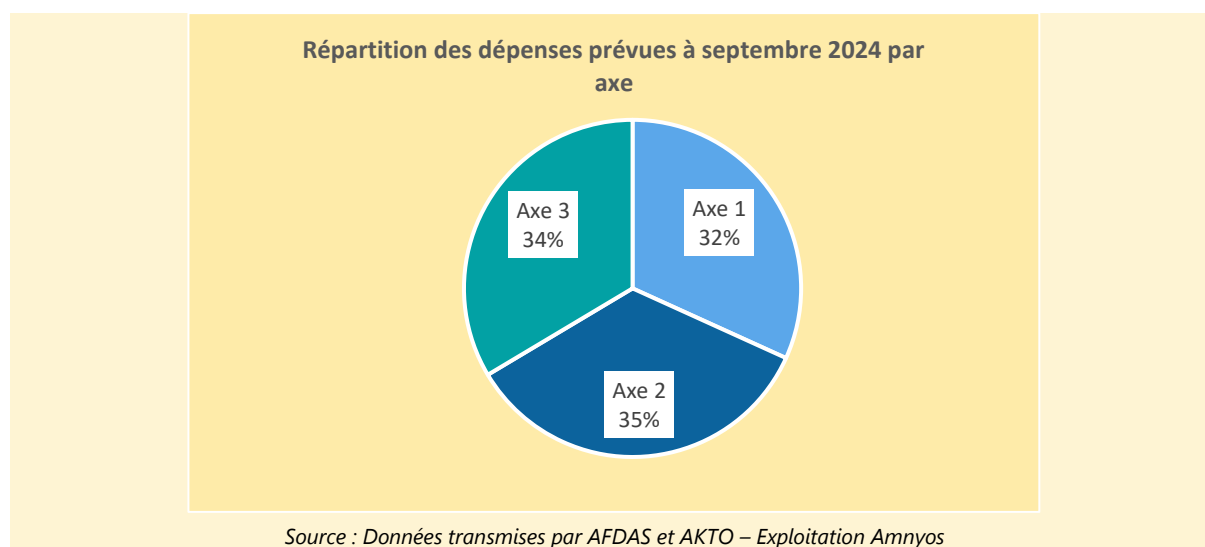
Les **dépenses prévues** étaient :

- A la fois des dépenses externes de prestations ;
- Une dépense fléchée sur l'évaluation du projet ;
- Des frais d'ingénierie pour les pilotes, dans la limite de 5.65% du budget global
- Des frais de mise en œuvre, associés à chaque action, à hauteur de 16.667€ par action, dont 50% de prise en charge par l'Etat et 50% par OPCO (répartis entre les 2 OPCO pour les actions conjointes).

Le **budget prévisionnel initial** était ainsi réparti avec un poids de l'axe 1 moindre et un poids de l'axe 3 plus important :

	Montant prévisionnel	Part
Axe 1	870 000,00 €	27%
Axe 2	1 005 000,00 €	31%
Axe 3	1 165 000,00 €	36%
Evaluation	100 000,00 €	3%
Ingénierie	88 705,00 €	3%
TOTAL	3 228 705,00 €	100%

Au final, il est à noter que les dépenses prévues à fin 2024, estimées en septembre 2024 sont **relativement équilibrées entre les 3 axes** de l'EDEC :



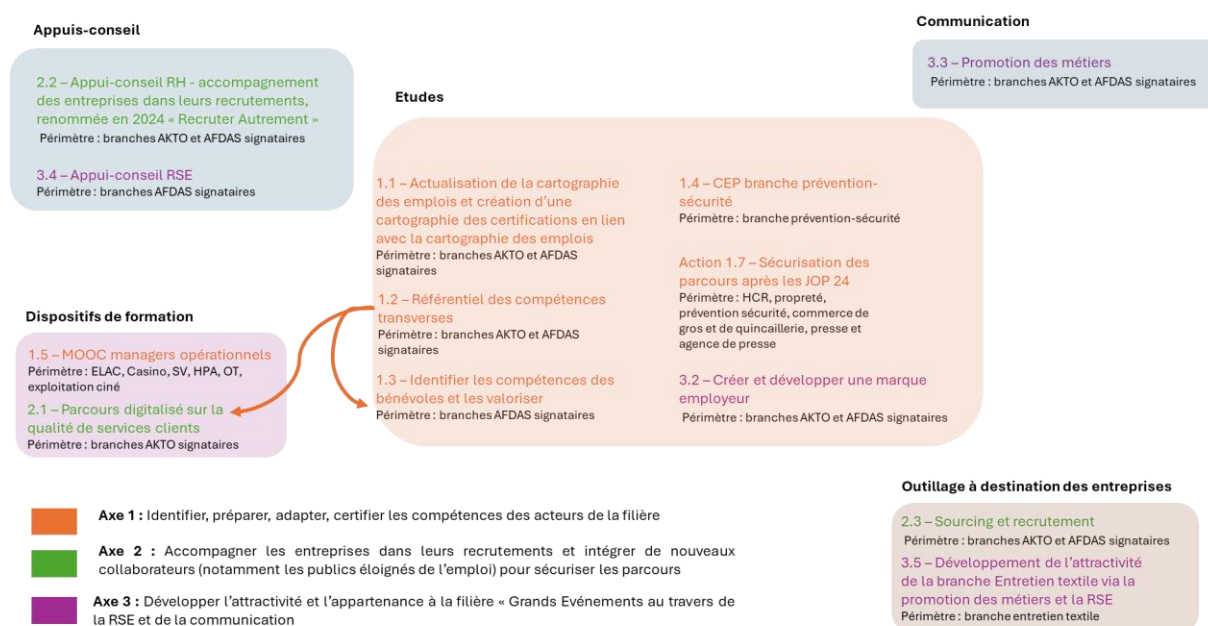
Des registres d'actions variés, avec des impacts très différenciés en fonction des actions développées

Les **registres d'actions** développés dans le cadre de l'EDEC sont variés. Nous pouvons en distinguer cinq auxquels nous avons rattaché l'ensemble des actions de l'EDEC :

- Les **études** : il s'agit du registre d'action le plus **important** de l'EDEC (6 des 13 actions développées jusqu'à leur terme). Elles relèvent principalement de l'axe 1, en lien avec l'objectif de l'axe qui est de « *définir les compétences nécessaires à chaque branche pour répondre aux besoins engendrés par la tenue des grands événements (accueil, organisation...), notamment via la certification* ». Ces études avaient plusieurs objectifs :
 - Fournir des **informations utiles** sur les métiers en lien avec l'organisation des jeux olympiques, afin de faire face au mieux aux besoins de recrutement (**action 1.1**), mais également pouvoir assurer l'après-jeux olympiques pour les personnes ayant travaillé pendant les Jeux Olympiques et Paralympiques (**action 1.7**).
 - Développer des **approches interbranches** sur les compétences transverses à mettre en œuvre en lien avec l'organisation de grandes événements culturels et sportifs (**action 1.2**) et travailler sur des certifications communes en lien avec la reconnaissance de ces compétences (**action 1.3**).
 - **Appuyer une branche** (Prévention – Sécurité) à mieux appréhender l'évolution de l'emploi, des métiers et des compétences (**action 1.4**), afin d'accompagner les structures et les salariés relevant de son périmètre pour y faire face.
 - Mieux appréhender les enjeux en lien avec la Marque Employeur (attractivité des métiers) sur le périmètre des branches de l'AFDAS et d'AKTO (**action 3.2**).
- Les **appui-conseils** :
 - 2 types d'appuis conseils ont été financés dans le cadre de l'EDEC. Des appuis-conseils RH (**action 2.2**) et RSE (**action 3.4**), dont l'objectif est d'appuyer les entreprises dans leur action sur les 2 thématiques en s'appuyant sur des consultants externes.
- Les **dispositifs de formation** :
 - 2 MOOC ont été développés dans le cadre de l'EDEC.
 - Un MOOC concerne l'ensemble des intervenants (salariés, bénévoles ...) pouvant intervenir sur des grands événements culturels et sportifs (**action 2.1**). Il doit permettre aux bénéficiaires d'appréhender les compétences nécessaires à mettre en œuvre en lien avec la qualité de services clients.

- Un autre MOOC a été élaboré afin de renforcer les compétences des managers opérationnels (**action 1.5**).
- Des **outils** à destination des entreprises
 - 2 types d'outils ont été élaborés dans le cadre de l'EDEC. Des outils ont été conçus pour appuyer les entreprises dans leur recrutement (**action 2.3**) et d'autres pour les appuyer à mettre en œuvre une démarche RSE (**action 3.5**), à travers la formalisation d'un guide à la mise en œuvre, d'une formation à destination des référents RSE...
- La **communication/promotion des métiers** : communiquer auprès du grand public sur les métiers des grands événements culturels et sportifs, à travers une publication ONIESP et l'élaboration de vidéos (**action 3.3**).

Les actions développées dans le cadre de l'EDEC



Les actions développées sur le **registre de l'étude** sont **nombreuses**, mais leur impact reste **complexe** à **appréhender** :

- Dans certains cas (par ex. action **1.4**, action **3.2**), elles ne donnent pas lieu directement à la mise en œuvre d'actions concrètes, mais le plus souvent à des **préconisations**, qui doivent ensuite être **priorisées** et **opérationnalisées** pour être effectives. Ce qui n'est pas toujours systématique, comme le montre l'action 1.4 portant sur l'élaboration d'un **CEP pour la prévention sécurité**, qui a donné lieu à une étude et à un plan d'action qui n'a pas encore été déployé (contrairement à la campagne de communication) ;

Dans certains cas (par ex. action **1.1**, action **1.7**), elles donnent lieu à des livrables qui doivent **outiller les acteurs emploi-formation** dans leur action. Mais leur mise en œuvre effective dépend du **niveau d'appropriation** des acteurs emploi-formation ciblés comme **utilisateurs potentiels** des ressources produites. L'action **1.7** concernant l'élaboration de **monographies territoriales** par exemple, sur laquelle un focus a été réalisé dans le cadre des travaux évaluatifs, semble avoir connu des **difficultés à être approprié** par les acteurs emploi-formation **relais** et son impact paraît **limité à date** (cf. la partie consacrée à cette action, au point 2.2.5 de ce rapport).

- Enfin, dans certains cas de figure, une étude peut déboucher sur la mise en œuvre d'une autre étude (action **1.2** et action **1.3**), et in fine déboucher sur la mise en place d'une action opérationnelle mise en œuvre dans le cadre de l'EDEC.

→ En l'occurrence, l'action **2.1 Parcours digitalisé sur la qualité de services clients** a été élaborée suites aux études élaborées dans le cadre des actions 1.2 et 1.3, ce qui témoigne d'un usage de l'étude intéressant, pour alimenter directement les actions de l'EDEC.

Les autres actions relèvent de **registres d'actions plus concrets à appréhender**, dans le sens où elles appuient directement les entreprises et les salariés sur des besoins identifiés, en développant une offre de services :

- Avec des appuis conseils ;
- Avec des parcours de formation digitalisés ;
- Avec des outils pratiques pour améliorer les pratiques de recrutement et l'intervention sur la RSE.

Leur impact va surtout dépendre de la **capacité** des parties prenantes de l'EDEC, et particulièrement les **OPCO** et les **branches professionnelles** impliquées, à pouvoir **relayer** les outils réalisés dans le cadre de l'EDEC auprès des **publics cibles**. Au regard des 1ers résultats des investigations menées dans le cadre de l'évaluation, **ces outils** semblent très diversement avoir atteint leur public :

Les **appuis conseils RH et RSE** (actions **2.2** et **3.4**) n'ont pas été développés **spécifiquement** dans le cadre de l'EDEC. Il s'agit d'une offre de services souvent ancienne, que les OPCO proposent à leurs entreprises adhérentes depuis plusieurs années. L'intégration de ces prestations dans le cadre de l'EDEC devait permettre **d'amplifier** le nombre d'entreprises accompagnées dans une période où elles pouvaient anticiper des enjeux importants en au niveau **RH** et **attractivité**. Cette offre de services a été **bien mobilisée** par les entreprises cibles, même si un sujet comme la RSE semble un peu plus récent pour les entreprises.

- Les **dispositifs de sensibilisation/formation** (actions **1.5** et **2.1**) ont en revanche été **élaborés dans le cadre de l'EDEC**. Leur diffusion auprès des publics cibles dépend, en grande partie, des branches professionnelles et des OPCO.
 - Or les deux dispositifs, qui font l'objet de focus dans le cadre de l'évaluation, ont connu des fortunes diverses. Le parcours digitalisé sur la qualité de services client (2.1) n'a **pas été pleinement approprié** par les branches, qui **ne l'ont pas toutes relayé** auprès de leurs entreprises adhérentes. Il en découle une relative faible diffusion de l'outil auprès des publics cibles.
 - A contrario, le MOOC en direction des **managers opérationnels** a été **pleinement approprié** par les **branches professionnelles** associées qui l'ont **relayé massivement** auprès de leurs **entreprises adhérentes** en sus de l'action de communication de l'AFDAS. Au moment de la rédaction du rapport d'évaluation, le parcours de formation avait déjà enregistré 1 033 inscriptions finalisées, soit près du tiers de l'objectif initial (3000 parcours sur 3 ans) en un trimestre.
- Il est difficile de pouvoir porter un regard au moment de la réalisation du rapport d'évaluation sur les **outils développés pour appuyer les entreprises** sur des besoins identifiés (recrutement et RSE) (Actions **2.3** et **3.5**). Les travaux évaluatifs permettent surtout d'avoir des éléments sur l'action **2.3** portant sur la mise en place d'une **plateforme** pour appuyer les entreprises dans leur **recrutement**. A l'heure actuelle, les **outils développés pourraient être encore davantage utilisés**, en raison de **leur intérêt et utilité identifiés** par les premiers utilisateurs.

Enfin nous ne disposons **pas d'éléments tangibles**, au moment où nous élaborons ce rapport d'évaluation, sur les **impacts des actions de communication** réalisées dans le cadre de l'action **1.3** assurant la **promotion des métiers** des grands événements culturels et sportifs, malgré les retours très positifs sur la qualité des ressources produites. Mais l'impact de ce type d'action est **complexe** à appréhender, et nécessite des **investigations** sur le **moyen terme** afin d'appréhender **l'évolution de l'image** et de la **notoriété** des métiers visés. Ce qui n'est pas envisageable dans le cadre de cette évaluation, dont la **temporalité** est liée à la mise en œuvre de l'EDEC.

2.2.2 Action 1.3 : « Identifier les compétences des bénévoles et les valoriser »



Objectifs de l'action

L'action 1.3 « **Identifier les compétences des bénévoles et les valoriser** » avait pour objectif de caractériser les **compétences acquises** par les **bénévoles** lors de leur **participation** et de leur **engagement** dans des grands événements culturels et sportifs à valoriser dans la suite de leurs parcours professionnels, et de proposer une **cartographie**, ainsi qu'un **référentiel de compétences bénévoles** mobilisées lors d'événements, visant à servir de base à la construction d'outils en faveur de la reconnaissance des engagements bénévoles sur les grands événements concernés.

Portage : AFDAS

Cible bénéficiaires : focale sur les parcours des bénévoles, à destination des entreprises relevant des branches adhérentes de l'AFDAS



Calendrier : 2020-2023

Une cible « bénévoles » qui a clivé fortement les acteurs parties prenantes de l'action

L'action 1.3 avait pour cible les **bénévoles** mobilisés dans le cadre des grands événements culturels et sportifs (estimés à 45 000 personnes pour les JOP 2024), une **orientation inédite** dans le cadre de travaux conduits au titre d'un EDEC : « *C'est la première fois que le ministère du Travail se penchait sur les compétences des bénévoles, dans un objectif de les valoriser sur le marché du travail [...] les bénévoles ont été pour beaucoup des jeunes, de personnes qui n'étaient pas en poste et pourraient valoriser ces compétences auprès de recruteurs, d'entretiens auprès d'entreprises* » (entretien OPCO)

Le projet a été fortement poussé par le COJOP, qui percevait des enjeux importants sur l'héritage des JOP à engager. La **Charte sociale des JOP de Paris** prévoyait, par ailleurs, au titre de son axe 3, l'engagement d'actions « **pour favoriser le développement des compétences et sécuriser les parcours des bénévoles** ».

Pour autant, plusieurs acteurs associés au déploiement de l'EDEC vont exprimer des **réserves** sur les ambitions de l'action 1.3, compte tenu de cette cible spécifique. Plusieurs branches professionnelles ne souhaitaient pas, en effet, **qu'une action porte spécifiquement sur les compétences des bénévoles**, soulignant que l'EDEC devait être au service, en priorité, des **entreprises** et des **salariés** des secteurs d'activité mobilisés, relevant de la compétence des branches professionnelles.

De ce fait, le pilotage de cette action s'est fait de manière **très resserrée** entre l'OPCO et le ministère du Travail, notamment dans **l'analyse des besoins** et l'écriture du cahier des charges des prestations à réaliser.

Ces **divergences** se sont principalement matérialisées dans la première phase du projet :

« *Le démarrage des travaux sur la première phase de montée en charge a été un des moments les plus compliqués car il a fallu prendre en compte le fait que le projet entrait en résonance avec beaucoup d'acteurs, il a fallu trouver la juste place [...] Rapidement il est devenu clair que la solution à trouver devait être une combinaison de plusieurs solutions donc il fallait réussir à mobiliser tous les acteurs. Derrière la construction de l'outil, il fallait de l'appropriation par tous pour une utilisation postérieure de l'outil la plus large possible. La première phase a été plus difficile [...] mais l'étude issue a donné de la matière pour rationaliser les choses et rapprocher les visions en phase 2* » (entretien prestataire)

Des livrables conséquents, mais non-appropriés par les branches professionnelles en raison d'un déficit d'adhésion aux ambitions de l'action

Le volet « **identification des compétences** » a donné lieu à la production de plusieurs livrables/éléments :

- Identification des trajectoires des bénévoles ;
- Identification de leurs attentes pour la suite de leurs parcours professionnels
- Identification de trois grandes catégories de compétences :
 - Compétences relationnelles
 - Compétences personnelles
 - Compétences spécifiques
- Elaboration d'un référentiel de compétences.

Concernant le volet « **valorisation des compétences** », le produit de sortie n'était pas défini au lancement des travaux. Plusieurs options ont été évoquées, pour valoriser ces compétences (ouverture d'un CPF pour les bénévoles, open badges...).

C'est l'**open badge** qui a été retenu, avec la délivrance d'un badge « automatique », dès lors que les bénévoles ont suivi la formation de l'Académie Paris 2024 et réalisé la mission de 15 jours dans le cadre des JOP 2024. La plateforme qui a été retenue pour permettre la délivrance des badges (Open Badge Factory) a été reliée au système de gestion des bénévoles pour permettre la vérification de ces critères. Les open badges sont intégrés dans le Passeport Compétences de la Caisse des dépôts.

In fine, les livrables produits ont été **plébiscités** par les acteurs ayant suivi sa mise en œuvre : « *le résultat est globalement conforme à ce qui a été pensé, avec une ingénierie de compétences, un parcours qui tient la route et la possibilité pour d'autres de s'emparer de ces travaux* » (entretien OPCO)

Cependant, **aucune branche ne semble s'être emparée de cette action et des livrables produits**, compte tenu d'une cible estimée en-dehors de leurs périmètres d'intervention.

Malgré tout, la mobilisation de ces open badges par le COJO constitue une **réussite indirecte**, de notre point de vue, imputable à l'action engagée, mais dont les orientations initiales (cible bénévoles) peuvent effectivement poser question dans le cadre d'un EDEC.

Cette expérience a également permis à l'OPCO de monter en compétences sur la question des **open badges**, pouvant être capitalisée pour de futurs projets.

En synthèse :

Pertinence	Effectivité	Efficacité	Pérennisation, répliquabilité	Satisfaction globale
 Pour la DGEFP, AFDAS et le COJO		 Pour la DGEFP, AFDAS et le COJO	Limitée, en raison de la faible adhésion des branches	Moyenne
 Pour les branches visées		 Pour les branches visées		

2.2.3 Action 1.4 : « Contrat d'Etude Prospective, branche Prévention-Sécurité »



Objectifs de l'action

L'action 1.4 avait pour objectif la **réalisation d'un Contrat d'étude prospective (CEP) pour la branche Prévention-Sécurité**, visant l'anticipation des besoins actuels et à venir en emploi, activités et compétences des entreprises de la branche (en particulier sur la sécurité événementielle), développer l'attractivité des métiers, objectiver l'impact des JOP, permettant d'appréhender au mieux la politique RH à mettre en place garantir l'adéquation et la qualité des formations en matière de sécurité événementielle et favoriser l'employabilité/fidélisation des salariés.



Acteurs concernés

Portage : AKTO

Cible bénéficiaires : entreprises de la branche Prévention-Sécurité



Calendrier : 2021-2023

A noter : dans le cadre des investigations, le prestataire en charge du volet Communication n'a pas été interrogé. Les éléments présentés ci-après croisent le point de vue des autres acteurs mobilisés et engagent uniquement les évaluateurs.

Une action sur un périmètre monobranche, favorisant une implication forte des acteurs concernés

Rare action de l'EDEC GECS à avoir porté sur un périmètre monobranche, la mise en œuvre de l'action 1.4 s'est traduite par une **forte mobilisation des différents acteurs concernés**, en continu, ce qui a facilité son **pilotage** et sa **réalisation** :

« On a pu avancer vite, la branche a été très mobilisée, très participative, une implication forte dans les COTECH » (entretien pilote OPCO)

« Les partenaires sociaux ont été très impliqués dans les différentes étapes, jusqu'au bout, très moteurs, ils avaient à cœur de porter leurs enjeux, cela s'est ressenti dans le pilotage, avec l'apport de leurs expertises [...] Cela a pu rallonger parfois les délais de validation, mais ce portage a permis un suivi étroit de l'action » (entretien co-pilote OPCO)

Les **besoins** et **attentes** des différentes parties prenantes ont fait l'objet d'une **définition précise** avec une validation partagée. Des enjeux significatifs avaient, en effet, été identifiés, notamment concernant le déficit d'attractivité de la profession et la pénurie d'agents de sécurité constatée, alors même que les grands événements culturels et sportifs allaient s'intensifier entre 2021 et 2024. Les attentes de l'Etat sont également soulignées comme particulièrement **importantes**.

Des livrables conformes aux productions d'un CEP, mais dont l'opérationnalité et les suites à donner font l'objet d'une appréciation contrastée

L'action 1.4 a donné lieu à la **formalisation des éléments/livrables** suivants :

Volet Etude

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Analyser les besoins en emploi et en compétences des entreprises confrontées à une forte concurrence ✓ Adapter et formaliser le contenu des métiers existants sous l'angle « événementiel » | <ul style="list-style-type: none"> • Etude sur la filière : Etat des lieux, étude sur les titulaires de la carte professionnelle, parcours, profils, volumes, les besoins en emploi et en compétences de la filière |
|--|--|

✓ Accompagner la création/actualisation de formations et certifications	• Cartographie des métiers de la sécurité événementielle • Un guide d'analyse des besoins en agent de sécurité dans la sécurité • Préconisations / recommandations de plan d'actions pour le sourcing, la formation et le recrutement
Volet Communication	
• Renforcer et développer l'attractivité des métiers de la branche	• Plan de communication et de promotion des métiers de la branche • Focale sur une cible spécifique (femmes) • Création d'un site internet dédié et de 7 capsules vidéo • Accompagnement des représentants de la branche à la prise de parole en public et dans les médias (Média training)

La **campagne de communication** a été particulièrement **appréciée** et **efficace** dans son atteinte des cibles visées :

« Les chiffres ont été plutôt bons, nous avons été très bien placés par rapport aux mots-clefs du référencement sur les principaux réseaux sociaux [...] Le style graphique était très actuel » (entretien co-pilote OPCO)

	Indicateurs clés	Résultats de la campagne	
2023	Nombre d'impressions	6 148 377	
	Clics sur lien	11 690	
2024	Nombre d'impressions	10 578 976	
	Clics sur lien	15 793	
Total	Nombre d'impressions	16 727 353	
	Clics sur lien	27 483	

Figure 1 - Extrait du bilan de la campagne de communication - source : AKTO

Si les livrables produits correspondent, dans leur ensemble, aux éléments attendus dans le cadre d'un CEP, l'appréciation de leur **opérationnalité** est plus **contrastée**, notamment compte tenu du format des livrables de l'étude (qualifié de « trop dense »), ainsi qu'en raison des enjeux relatifs à une profession réglementée :

« La branche de la prévention et de la sécurité est une profession réglementée, tout est cadré par le Ministère de l'Intérieur. Dans le cadre des investigations conduites par le prestataire retenu sur le CEP, les entreprises de notre branche ont été sondées et un benchmark a été réalisé sur le sujet des compétences transversales en lien avec la sécurité dans le cadre événementiel. Si le sujet peut être intéressant dans l'absolu, le questionnement et les préconisations n'étaient pas adaptés au contexte d'une profession réglementée. Nous avons de notre côté travaillé en dehors de l'EDEC de concert avec le Ministère pour déposer un CQP Agent de sécurité événementielle. Le volet communication de l'étude correspondait davantage à nos attentes avec des vidéos promotionnelles de nos métiers et des conseils en media-training très utiles. Nous avons d'ailleurs réutilisé les supports en dehors du cadre de l'EDEC. » (Entretien représentant de branche)

Par ailleurs, **des travaux conduits par la branche en-dehors du cadre de l'EDEC**, ont parfois amoindri la pertinence des recommandations produites dans le cadre du CEP (par exemple, préconisation relative à la création d'un titre d'agent de sécurité événementiel à déposer auprès de France Compétences, alors même qu'était par ailleurs en cours, avec un dépôt d'un CQP « Agent de sécurité événementielle » déposé au RS et enregistré dans la foulée).

En synthèse :

Pertinence	Effectivité	Efficacité	Pérennisation, répliquabilité	Satisfaction globale
★★★★	★★★★	★★★★	Limitée	Forte sur la campagne de communication Moyenne sur le CEP (enjeux d'opérationnalité)

2.2.4 Action 1.5 : « Parcours de formation 100% à distance à destination des managers opérationnels des secteurs accueillant du public »



Objectifs de l'action

L'action 1.5 avait pour objectif le développement d'un **parcours de formation en e-learning** à destination des **managers opérationnels des structures qui accueillent du public**, à travers l'élaboration d'un parcours de formation 100% distanciel articulé autour de **5 blocs de compétences** avec la délivrance **d'open badges** sur chacun des blocs de compétences et un open badge sur l'ensemble du parcours.

Les 5 blocs de compétences identifiés avec les 6 branches participantes :

- La posture d'encadrant ;
- L'animation de ses équipes ;
- Les compétences de ses collaborateurs ;
- La stratégie de sa structure ;
- L'activité de son équipe

Le dispositif a été développé pour une **durée de 3 ans** avec un **objectif de 3000 managers** inscrits sur la plateforme.



Acteurs concernés

Portage : AFDAS avec 6 branches pilotes : Hôtellerie de plein air, loisirs, organismes de tourisme, casinos, spectacle vivant, exploitation cinématographique

Cible bénéficiaires : Managers opérationnels évoluant dans les structures des 6 branches pilotes accueillant du public



Calendrier :

2023-2024

(phase de conception et de déploiement du dispositif)

Un parcours de formation en e-learning élaboré en étroite collaboration avec les branches professionnelles pour répondre au mieux aux enjeux et aux conditions d'exercices des managers

Cette action s'est faite à **l'échelle de six branches professionnelles** (hôtellerie de plein air, loisirs, organismes de tourisme, casinos, spectacle vivant, exploitation cinématographique) à leur demande. Ces branches **partagent des enjeux similaires, dans la mesure où** leurs entreprises rencontrent des difficultés pour **recruter** et **fidéliser** des salariés, dans un contexte de **profondes mutations sociétales** et **environnementales** qui transforment les **modes d'organisation** du **travail**. Or, le **manager opérationnel**, acteur clé de la relation avec les collaborateurs, est **souvent démun** face à ces problématiques. Pourtant, il représente un **levier essentiel** pour accompagner les collaborateurs dans ces transformations. Il existe donc un enjeu fort à **assurer sa montée en compétences**. Ce constat est à l'origine du dispositif : *« Quand un manager n'a pas toutes les compétences, il peut être toxique, ce qui peut faire des dégâts. Il faut bien les former (...) Avec les autres branches, tout le monde faisait les mêmes constats et voulait arriver au même résultat » (entretien représentant de branche).*

Il existait également un enjeu autour du fait de mettre en place un parcours de formation qui puisse **s'adapter aux conditions d'exercices des managers** : existence de contraintes au niveau des horaires avec du travail en horaires décalés : horaires de nuits par exemple, fortes évolutions de la charge de travail, particulièrement pour les activités avec une forte saisonnalité...

La majorité des managers interrogés lors des entretiens qualitatifs soulignent d'ailleurs ce parti-pris, qui leur permet de pouvoir avancer sur le parcours de formation en fonction de leur charge de travail : « *On le fait en fonction de son emploi du temps, quand on a un moment. C'est bien !* » (Entretien manager)

Toutefois, ces parcours entièrement à distance ne correspondent pas toujours aux attentes des managers, qui souhaitent également d'une formation de l'échange entre pairs ou avec des formateurs : « *Pour plus d'efficacité, ça mériterait de pouvoir échanger entre pairs* » (Entretien manager).

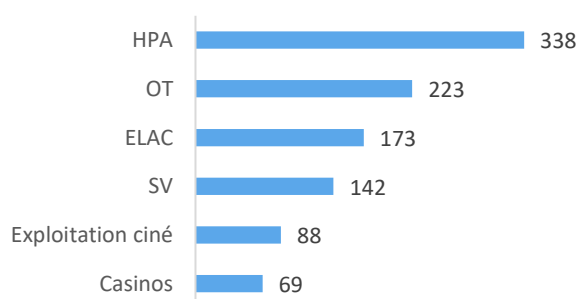
Enfin, il fallait pouvoir développer un **parcours de formation** prenant à la fois en compte des **spécificités propres** aux conditions d'exercice des 6 branches, tout en identifiant une approche **suffisamment transversale** pour que les **managers** des différentes branches s'y retrouvent. Le parcours développé semble avoir répondu à cette problématique, avec des professionnels interrogés mettant souvent en avant le fait que la formation prenait bien en compte leur activité : « *Les formations en management, ça n'est pas facile d'en trouver des bonnes. Et là, c'était appliqué à notre secteur* » (Entretien manager) ».

Des **groupes de travail mensuels** ont été mis en place pour élaborer un **nouveau référentiel** du **manager opérationnel** en se basant notamment sur le référentiel des compétences transversales développé dans le cadre de **l'action 1.2 (Référentiel des compétences transverses) de l'EDEC**. Celui-ci, a été **repensé, adapté et complété** pour répondre aux attentes des six branches commanditaires. Lors de la **contextualisation** des contenus de formation par le prestataire et les experts métiers des branches, plusieurs modules sur mesure ont été conçus pour répondre à des **attentes spécifiques**, notamment sur le **droit du travail**, qui ne figurait pas dans le référentiel de compétences ayant servi de base à l'ingénierie du dispositif : « *Le côté droit du travail n'apparaissait pas dans le référentiel. Mais quand on a travaillé avec les branches et les managers des 6 secteurs, ce besoin est apparu. Donc on a adapté le parcours. On a proposé un module sur les fondamentaux du travail* » (Entretien prestataire).

Une diffusion importante du dispositif auprès des managers

Les **branches professionnelles** associées ont **relayé** le dispositif auprès de leurs structures adhérentes. Ce travail de **communication**, associé à celui de **l'AFDAS**, a permis de toucher assez vite un **nombre important de managers**. D'ailleurs, d'après les données transmises par le prestataire, **plus de la moitié** (57%) des managers ayant fait une demande d'inscription sur la plateforme ont connu le dispositif par une **communication AFDAS** (29%), un **conseiller AFDAS** (5%) ou leur **organisation professionnelle** (23%).

Répartition des inscriptions finalisées à la plateforme par branche et par région



Source : Suivi statistique de la plateforme par Akor à janvier 2025

Au mois de mars 2025, la plateforme enregistrait **1 682 demandes d'inscription**, avec **1 272 inscriptions finalisées**, alors qu'elle a été lancée en septembre 2024, soit un peu plus du tiers de

l'objectif initial (3000 parcours sur 3 ans). Au regard des données transmises par le prestataire, le **dispositif a été relayé dans l'ensemble des branches participantes**, avec une bonne diffusion sur **l'ensemble du territoire** (cf. schéma ci-dessus)

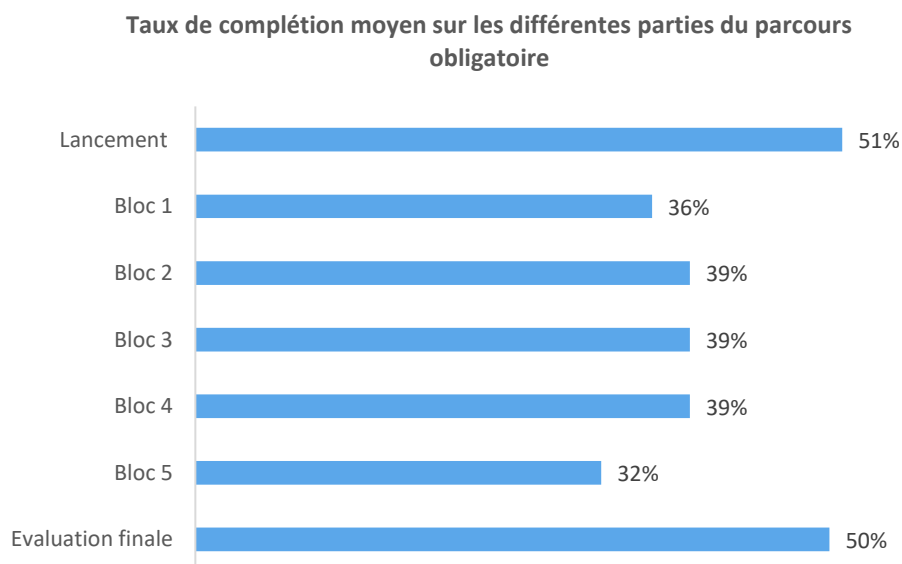
Une tendance des managers à ne pas suivre le parcours dans son entièreté au moment de l'évaluation

Le parcours de formation est **modulaire** et malgré l'existence d'un open badge final, **le dispositif n'a pas pour objectif que les managers suivent l'ensemble du parcours de formation**. D'après le suivi statistique du prestataire à janvier 2025, seuls 13 managers avaient validé le parcours, soit **1% environ** des managers ayant entamé un parcours de formation. Cette proportion est **à relativiser**, dans la mesure où la formation a été ouverte **5 mois auparavant**, et que les managers disposaient, au moment de l'évaluation, de **3 mois** pour suivre leur parcours. Mais cette **tendance** des managers à ne pas aller au bout du parcours de formation est à prendre en compte.

Au regard des entretiens menés auprès des managers, ce constat est **principalement lié à la durée du parcours de formation**, jugée parfois **excessive** au regard de leurs disponibilités. D'autant plus que le parcours a lieu dans un **laps de temps relativement limité (3 mois)**, estimé souvent trop peu important au regard de l'ampleur du parcours.

Ce constat est d'autant plus problématique que les managers interrogés **ne disposaient souvent pas de temps supplémentaire pour se former à la plateforme**. Si bien que l'utilisation de la plateforme se faisait dans les **interstices** de l'emploi du temps des managers, ou sur leur **temps personnel**. Une partie des managers interrogés ont donc fait le choix délibéré de ne suivre que les modules qui leur **paraissaient les plus pertinents**, et donc **de ne pas suivre le parcours en entier** jusqu'à l'évaluation finale.

Les statistiques du prestataire à **janvier 2025** mettent d'ailleurs en avant que le **taux de complétion** des **différents blocs** du parcours reste **limité**. Il est entre **32% et 39%** sur chacun des blocs du parcours.

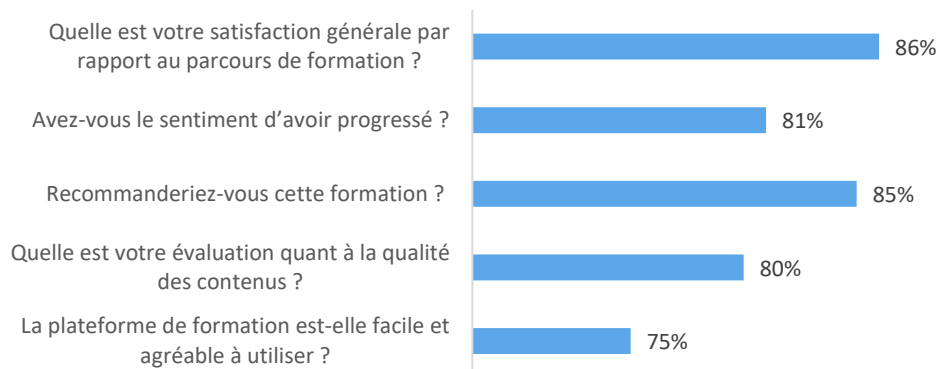


Source : Suivi statistique de la plateforme par Akor à janvier 2025

Ces **statistiques** peuvent encore être amenées à **évoluer**, dans la mesure où tous les managers engagés sur le parcours ne l'ont **pas finalisé à janvier 2025**. Elles confirment néanmoins la tendance des managers à **sélectionner uniquement quelques modules du parcours**.

Un dispositif qui donne satisfaction aux managers et a un impact sur leur pratique au quotidien

D'après les données transmises par le prestataire, **86%** des managers ayant validé le parcours de formation jusqu'à l'évaluation finale se déclarent **satisfaits** du parcours de formation. Et **81%** d'entre eux ont le sentiment d'avoir progressé. **85% recommanderaient** d'ailleurs le parcours de formation :

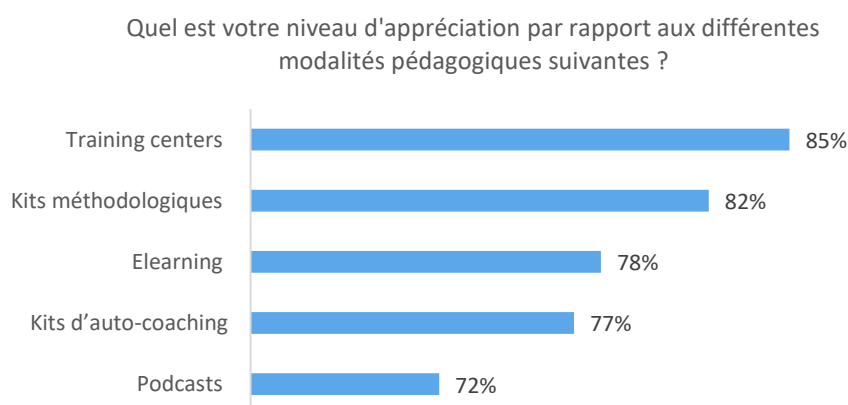


Source : Suivi statistique de la plateforme par Akor à fin février 2025

La plateforme remporte également l'adhésion des managers ayant validé le parcours par rapport à la **qualité des contenus** (80%) et son **ergonomie** (75%). Les entretiens qualitatifs menés auprès des managers mettent souvent en avant la « **richesse** » de la plateforme en termes de **contenus**, qui peut même parfois paraître trop important par rapport à la durée estimée du parcours de 3 mois.

Toutefois la formation est parfois jugée un peu trop théorique, particulièrement par les **managers les plus expérimentés**, qui auraient souhaité davantage d'interactions pour évoquer leur pratique professionnelle : *« Sur le fonds, les contenus sont très théoriques. On reste assez éloigné de ce qu'on peut rencontrer comme cas de figure dans la réalité quand même. Il manque de nuances. Et comme il n'y a pas d'échanges possibles avec les autres stagiaires ou enseignants, c'est forcément limitant. Ce serait bien d'avoir un outil plus collaboratif »* (Entretien manager).

La plateforme utilise **différentes modalités pédagogiques** afin d'introduire de la **variété** dans le parcours de formation des managers. Cette diversité est appréciée par les managers (entre 72% et 85% de taux d'appréciation selon les différentes modalités).



Source : Suivi statistique de la plateforme par Akor à fin février 2025

Les managers interrogés lors des entretiens qualitatifs mettent particulièrement en avant l'utilité des **kits méthodologiques**, d'autant plus qu'ils peuvent être téléchargés et utilisés facilement, de par leur **format synthétique** : *« Je voudrais que mon alternante en master de tourisme utilise la plateforme, et je lui montrerais des fiches que j'ai trouvé intéressantes comme la fiche sur le recrutement, que je trouve*

succincte et facile à utiliser. Elle donne des petits tips, par quoi je commence qd je démarre un entretien... » (Entretien manager)

Les **vidéos de mise en situation** sont également souvent mises en avant par les managers interrogés comme un **atout** du parcours, dans la mesure où ils permettent une **immersion** en lien avec une **situation réelle** de leur activité : *« Dans les vidéos de mise en situation, il y avait le camping. On se reconnaît complètement. C'est interactif (...) on nous demande, la bonne attitude, la bonne réponse... » (Entretien manager)*

Attention : à notre connaissance, les **données transmises** par le prestataire concernant la **satisfaction** des **utilisateurs de la plateforme** concernent uniquement les managers ayant **validé entièrement** le parcours de formation, ce qui constitue une **part relativement marginale** de l'ensemble des managers inscrits sur la plateforme (cf. supra). Les entretiens qualitatifs menés auprès des managers n'ayant pas complété le parcours mettent en avant qu'une partie d'entre eux n'ont pas adhéré à la plateforme et ont arrêté la formation. Ces managers ne sont pas pris en compte dans les statistiques actuelles concernant la satisfaction par rapport à la plateforme. Ce qui constitue un **biais à prendre en compte**.

Au regard des entretiens menés, **l'impact** du **parcours** de formation sur les **pratiques** des managers interrogés **semble réel**. Les **kits méthodologiques** jouent souvent un rôle décisif dans ce passage à l'action, dans la mesure où ils ont été **quasi-systématiquement téléchargés** afin d'être **utilisés** par la suite **en situation** par les managers : *« On ne peut pas tout retenir. Mais le fait de pouvoir télécharger les contenus, on peut se remémorer plus facilement » (Entretien managers) ; « Ça m'a été utile pour la mise en place de réunions d'équipe, pour le coaching de l'équipe, pour identifier les leviers de motivations, pour les réunions de bilan annuel » (Entretien manager) ; « Ces outils, c'est très bien. Il y en avait pour préparer sa réunion par exemple. Je vais rouvrir ça quand j'aurais une réunion importante, je compte bien l'utiliser » (Entretien manager)*

En synthèse :

Pertinence	Effectivité	Efficacité	Pérennisation, répliquabilité	Satisfaction globale
 Un parcours de formation élaboré de manière resserrée avec les branches en réponse à des enjeux partagés	 Le dispositif de formation a été largement diffusé auprès des managers des structures des branches impliquées.	 La formation proposée semble donner satisfaction aux managers interrogés. Le parcours est néanmoins, au moment de l'évaluation, très marginalement suivi dans son entièreté	Moyenne Le parcours de formation a été élaboré pour une durée de 3 ans mais il semble complexe de l'entendre à d'autres branches sans moyens financiers complémentaires	Forte Des 1ers retours encourageants de la part des managers ayant suivi la formation et une satisfaction affichée des branches parties prenantes

2.2.5 Action 1.7 : Sécurisation des parcours après les JOP 2024



Objectifs de l'action

Objectifs globaux - Sécuriser les parcours post JOP des salariés et bénévoles impliqués sur les JOP

- Permettre aux secteurs professionnels de bénéficier d'un vivier de candidats formés et disponibles pour répondre à leur tension de recrutement.
- Outiller les partenaires pour leur permettre de proposer aux salariés et bénévoles ayant travaillé pendant les JOP, des suites de parcours leur permettant d'intégrer les secteurs professionnels qui recrutent.

Objectifs opérationnels :

- Réaliser des **analyses territoriales** sur les besoins de recrutement des entreprises des branches concernées (à court et moyen terme) et l'analyse des capacités de rétention des publics formés et ayant travaillé lors des JOP dans les régions suivantes : Auvergne-Rhône-Alpes, Centre-Val de Loire, Hauts-de-France, Ile-de-France, Nouvelle-Aquitaine, Pays de la Loire, Provence Alpes Côte d'Azur
- Identifier les **aires de mobilité** des métiers des JOP en lien avec les opportunités d'emplois des territoires. Les métiers retenus sont ceux ayant été les plus mobilisés par les JOP :
 - Agent de sécurité, Cuisinier, Serveur/ Barman, Agent de propreté, Conducteurs de véhicules de livraison (Commerces de gros et de quincaillerie) _Périmètre AKTO
 - Agent d'accueil, Chargé de communication et marketing _ Périmètre AFDAS
- Identifier les **parcours de qualification** via la formation ou la VAE nécessaires pour sécuriser les mobilités et parcours professionnels des salariés et bénévoles ayant exercé pendant les JOP, l'offre de formation associée et disponible sur les territoires.



Acteurs concernés

Portage : AKTO, AFDAS

Cible bénéficiaires : Partenaires de l'emploi, salariés et bénévoles



Calendrier :

**2^{ème} trimestre
2024**

Une action visant à contribuer à l'héritage des jeux olympiques avec une attention particulière portée aux mobilités professionnelles et à la complémentarité avec les analyses existantes

L'action a été développée afin de sécuriser l'emploi des salariés et des bénévoles impliqués dans la mise en œuvre des JOP. A ce titre, elle est une des seules actions **visant explicitement l'après-Jeux Olympiques**. Les fiches métiers ont été élaborées afin de permettre d'avoir une vision relativement fine, **par bassin d'emploi**, du potentiel d'emploi sur **7 métiers** et **9 territoires** impliqués dans la mise en œuvre des JOP 2024. Ces fiches doivent permettre de **faciliter la mobilité** des salariés et des bénévoles à 2 niveaux :

- Au niveau **territorial**, en permettant de mieux identifier le potentiel d'emploi en lien avec les métiers identifiés sur différents territoires ;
- Au niveau des **métiers**, avec l'identification des mobilités professionnelles possibles, en donnant de la visibilité sur les compétences transférables et les compétences à acquérir afin de permettre cette mobilité.

Une attention particulière a été portée pour que ces fiches viennent en **complémentarité de l'existant**, et particulièrement des analyses produites par **France Travail**. Elles mettent notamment en avant le **travail important** mené au niveau de l'analyse des **mobilités professionnelles**, avec une volonté d'avoir des **approches concertées** de ces mobilités entre **France Travail** et le **prestataire** en charge de l'élaboration des fiches métiers.

Plus-value des fiches par rapport aux informations déjà disponibles sur les métiers (en effectifs bruts)



Source : Enquête Amnyos auprès des destinataires des fiches (9 répondants : 2 non-réponses).

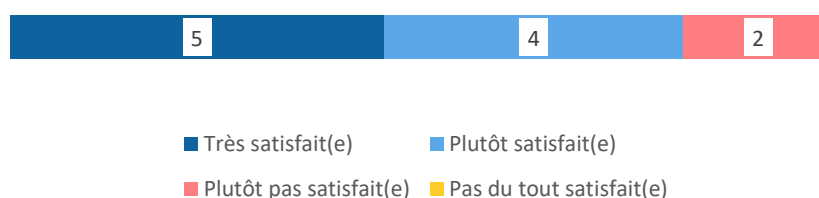
Dans le cadre de l'évaluation, nous avons interrogé des acteurs ayant été **destinataires** de ces fiches, sur la base d'un fichier transmis par Akto. Une dizaine d'entre eux (DRIETS, DREETS, France travail, EPIDE, Transition Pro, Conseil régional, organismes de formation...) a répondu, nous permettant d'avoir quelques tendances par rapport à leur appréhension des fiches. La **quasi-totalité** d'entre eux (8 des 9 répondants) souligne d'ailleurs la **plus-value** des fiches, dans la mesure où elles permettent de **rassembler l'ensemble des informations utiles** à la qualification d'un métier (notamment des informations qui étaient parfois présentées dans des ressources différentes auparavant).

Il faut toutefois noter que la **pertinence** de ces fiches paraît **limitée dans le temps**, dans la mesure où elles pourraient vite devenir **obsolètes**, si elles ne sont pas actualisées au niveau de l'analyse des **opportunités** d'emploi. Il existe donc un enjeu fort à ce que la **diffusion** et l'**appropriation** des fiches par les publics se fassent rapidement.

Des fiches dont le contenu donne satisfaction mais dont l'analyse des mobilités a été confrontée à quelques limites

Au-delà de la plus-value, l'enquête met également en avant que le **contenu** des fiches a été **particulièrement apprécié** (9 des 11 répondants), 5 le jugeant même tout à fait satisfaisant.

Satisfaction des destinataires à l'égard du contenu des fiches (en effectifs bruts)



Source : Enquête Amnyos auprès des destinataires des fiches (base complète : 11 répondants).

Les **investigations qualitatives** menées auprès des branches professionnelles, des OPCO, de la DGEFP et du prestataire **confirment** la bonne réception de ces fiches au niveau de leur contenu. Elles mettent notamment en avant le **travail important** mené au niveau de l'analyse des **mobilités professionnelles**, avec une volonté d'avoir des **approches concertées** de ces mobilités entre **France Travail** et le **prestataire** en charge de l'élaboration des fiches métiers.

Les **branches professionnelles** concernées ont également été **sollicitées** pour valider les mobilités professionnelles identifiées. Cette analyse s'est cependant **heurtée** à des **enjeux politiques**, avec une **difficulté** à pouvoir appréhender les mobilités professionnelles à une échelle **interbranches**. Les mobilités identifiées sont principalement à l'échelle d'une **branche professionnelle**, ce qui peut en **limiter la portée**.

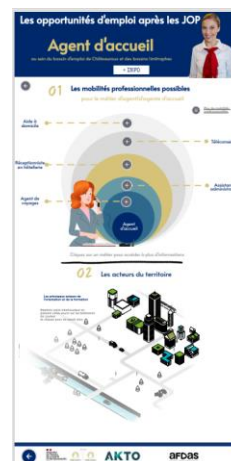
Une réelle satisfaction par rapport aux fiches réalisées au niveau de leur format

Au niveau de la forme, un travail important a été mené sur la **mise en forme** de ces fiches afin de les rendre **accessibles** et **lisibles**. Ce qui s'est traduit par de nombreux **éléments graphiques** (iconographie) devant permettre de mieux **visualiser** l'information et par des **liens hypertextes** permettant de **naviguer** facilement dans le document ou renvoyant à des **sources d'informations** complémentaires.

Satisfaction des destinataires à l'égard du format des fiches



Source : Enquête Amnyos auprès des destinataires des fiches (base complète : 11 répondants).



Des difficultés à mesurer objectivement le niveau de diffusion et d'appropriation de ces fiches auprès des publics cibles dans le cadre des travaux évaluatifs

Ces fiches ont été **diffusées** auprès des **partenaires institutionnels** et un webinar a été organisé par AKTO auprès de cette cible (DRIETS, DREETS, France travail, EPIDE, Transition Pro, Conseil régional, organismes de formation...) afin d'assurer leur **bonne appropriation**. Elles ont également donné lieu à des **publications** sur les sites internet des **OPCO** et du **Ministère du Travail**, avec un relai sur les réseaux sociaux.

Malgré tout, nous avons peu d'éléments nous permettant d'évaluer **objectivement l'impact de ces fiches** et le **niveau d'appropriation** par les **acteurs opérationnels** de l'emploi et les **publics**.

Il est ainsi **impossible de dire** dans le cadre de l'évaluation quelle a été la diffusion réelle de ces fiches par les acteurs relais identifiés et leur **niveau d'appropriation** par les publics cibles, à savoir les acteurs en charge de l'accompagnement des publics et les publics eux-mêmes.

La **majorité** des répondants à l'enquête (6 des 9 répondants) déclare avoir **utilisé ou relayé** ces fiches au sein de son réseau, mais l'échantillon reste relativement **faible**. Il est néanmoins intéressant de constater que certaines **directions régionales de France Travail** se sont appuyées sur ces fiches pour animer des ateliers collectifs avec des demandeurs d'emploi : *« France travail en région était très en attente de ces documents (...) J'ai plusieurs directions régionales qui m'ont contactées pour les utiliser et mettre en place des ateliers collectifs avec les demandeurs d'emploi » (Prestataire)*

En synthèse :

Pertinence	Effectivité	Efficacité	Pérennisation, répliquabilité	Satisfaction globale
★★★★	★★★★	Difficile à estimer dans le cadre des travaux d'évaluation	Limité car en lien fort avec l'après JOP	Forte mais sur un volume de répondants limité

2.2.6 Action 2.1 : Scénarii de parcours « Qualité de service et accueil relation client »



Objectifs de l'action

L'action 2.1 avait pour objectif la **création et mise à disposition d'un module digital** pour **sensibiliser les salariés et demandeurs d'emploi aux enjeux de la qualité de service**, de **l'accueil** et de la **relation client**, dans le contexte des **grands événements culturels et sportifs**, sur la base des **compétences transversales** identifiées dans les actions relatives à l'axe 1 de l'EDEC. L'action visait également la production de livrables à destination des organismes de formation pour les outiller sur les compétences transversales relatifs à l'accueil client dans le cadre des grands événements culturels et sportifs. Cette action visait à améliorer la **qualité des prestations** réalisées lors des grands événements et ainsi à contribuer à **l'attractivité** de la France comme destination touristique.



Acteurs concernés

Portage : AKTO

Cible bénéficiaires : salariés des entreprises adhérentes à AKTO et demandeurs d'emploi (parcours digitaux) ; organismes de formation (guide formateur)



Calendrier

2022-2024

Une mise en œuvre complexe de l'action avec des difficultés de mobilisation des branches visées, en raison d'objectifs inhérents à l'action qui ne faisaient pas consensus

La mise en œuvre de l'action 2.1 a, du retour des acteurs mobilisés, été **complexe** en comparaison à d'autres actions et s'est heurtée aux **difficultés** suivantes :

- **Une difficile mobilisation des branches visées, en raison d'objectifs inhérents à l'action qui ne faisaient pas consensus.** En effet, la cible visée (publics très éloignés de l'emploi) ainsi que la philosophie même d'un socle de « compétences transverses interbranches » n'ont pas été perçues comme pertinentes pour une partie des branches impliquées dans l'action, impactant son pilotage, son déploiement ainsi que la promotion effective des ressources auprès des entreprises ;
- **Un calendrier très contraint**, adossé à la perspective des JOP 2024 et la nécessité de produire ces ressources suffisamment en amont pour être mobilisées dans le cadre d'expérimentation en lien avec les perspectives de recrutement ;
- **Des aléas extérieurs au déploiement de l'action** :
 - Des difficultés d'ordre technique, susceptibles d'impacter la pérennisation des ressources produites (hébergement des fichiers SCORM de manière durable).
 - La défaillance de plusieurs prestataires au cours de l'action (liquidation judiciaire pour l'un, désistement pour un autre) ; si cela a pu être rapidement résolu, elles ont tout de même occasionné une période d'incertitude, dans un contexte calendaire tendu.

Malgré ces difficultés, des ressources produites dans les délais prévus, plébiscitées par les premiers utilisateurs, et dont la valorisation et la diffusion gagnent à être renforcées

L'action 2.1 a pris appui sur les travaux conduits au titre de **l'action 1.2** (référentiel des compétences transverses), dans une logique de complémentarité.

Elle a donné lieu à l'élaboration de **deux types de ressources** :

- Un **guide « formateur »**, à destination des organismes de formation souhaitant intégrer à des parcours spécifiques un module sur sept compétences transversales en lien avec le contexte des grands événements (communiquer, respecter des règles et procédures, adopter une posture de service, travailler avec d'autres dans un objectif commun, traiter les informations, gérer les informations, gérer des situations, problème et aléas et organiser des actions). Il est composé de séquences pédagogiques « clef en main » (dont 35 fiches théoriques et pratiques), d'un générateur de grilles d'évaluation, d'un exemple de grille de positionnement et d'un répertoire de situations apprenantes ;
- Une **plateforme hébergeant deux parcours numériques**, à destination des salariés et demandeurs d'emploi, proposant en libre accès des contenus pédagogiques (2 parcours, 11 chapitres).

Si le nombre d'expérimentations in fine engagées n'a pas atteint les objectifs initiaux, ces outils ont notamment **pu être testés dans le cadre de POEC en Île-de-France** pour lesquelles **les organismes de formation concernés** ont été rencontrés en entretien. Ils ont été vivement appréciés dans les deux configurations étudiées :

« Ces outils sont parfaits, simples, efficaces, faciles à mettre en place. On est sur des publics pas faciles, qui n'ont pas toujours un socle de compétences comportementales acquis, il y a effectivement besoin de modalités simples, de séquences pédagogiques simples, par thème. Ce qui était proposé a été très facilement encapsulé dans nos propres scénarios pédagogiques [...] nous avons pioché, approfondi, fait des petits jeux de rôle ; cela apportait une richesse complémentaire » (entretien organisme de formation)

« Une réelle opportunité pour former nos stagiaires sur différents métiers en vue des JO, en utilisant les modules de la plateforme dans une articulation physique/digital [...] Des ressources, notamment les quizz très bien faits, qui ont vraiment plu aux jeunes [...] Des ressources complémentaires à ce que nous avions en interne, au sein de l'équipe » (entretien organisme de formation)

La mise à disposition de ces outils s'est effectuée dans un **calendrier très contraint**, mais qui a tout de même permis une appropriation et une mobilisation juste avant les JOP :

« Le calendrier était très serré, nous avons eu les ressources fin mars, début avril, pour des JOP en août, c'était très court pour l'appropriation mais nous avons quand même pu bien le faire, les utiliser » (entretien organisme de formation)

« Nous avons eu les supports suffisamment dans les temps pour que les formateurs se les approprient, les intègrent dans leurs scénarios pédagogiques ; c'est très bien qu'AKTO ait développé ces ressources, très qualitatives » (entretien organisme de formation)

Leur **pérennisation** semble évidente pour les organismes rencontrés :

« Ils sont vraiment facilement adaptables à tous les endroits où l'on reçoit du public, facilement transposables, pas uniquement en lien avec les Jeux Olympiques » (entretien organisme de formation)

« Ils sont tout à fait réutilisables, en les dé-marketant Jeux Olympiques, et en communiquant auprès des organismes de formation plus largement sur leur existence et leur intérêt pour les événements récurrents » (entretien organisme de formation)

L'enquête en ligne à destination des **salariés/demandeurs d'emploi** ayant mobilisé ces ressources a permis de recueillir seulement le retour de 7 personnes ayant mobilisé ces ressources :

- Une **connaissance de ces ressources** par le biais d'AKTO (dans le cadre d'échanges en direct avec un interlocuteur de l'OPCO ou suite à une action de communication), avec une présentation de ces outils claire ;

- Une volonté de s'engager dans les parcours numériques pour **renforcer leurs compétences en matière d'accueil et de relations clients** pour la majorité des répondants ;
- Une satisfaction marquée sur **l'utilité et le format des ressources proposées** (les répondants les ayant tous qualifiées d'utiles ou de très utiles).

A la marge, **quelques axes d'amélioration** ont été identifiés :

- Intégrer un lexique au guide Formateur, permettant de faciliter sa prise en main ;
- Intégrer une « notice » sur le fonctionnement des différents outils (objectifs, complémentarité), ou a minima indiquer aux organismes de formation de prendre en main la plateforme avant le guide.

A la date de l'évaluation, les **premiers retours très positifs** sur les outils plaident ainsi en faveur d'un renforcement des **actions de valorisation**, diffusion et de communication de ces ressources pour qu'elles soient davantage mobilisées par les cibles visées (organismes de formation, prescripteurs de l'emploi...), avec un portage plus fort par les branches professionnelles relevant du périmètre d'AKTO, voire au-delà.

→ Techniquement, les branches professionnelles et les entreprises ont la possibilité d'héberger directement l'outil sur leur plateforme numérique respective (site internet, intranet ...), ce qui sera un élément facilitant pour assurer la diffusion et l'appropriation de ces ressources.

En synthèse :

Pertinence	Effectivité	Efficacité	Pérennisation, réplicabilité	Satisfaction globale
 (En raison du déficit d'adhésion de certaines branches professionnelles)			Forte	Forte, mais sur un volume de répondants limité

2.2.7 Action 2.3 : « Outils pour recruter autrement »



Objectifs de l'action

L'action 2.3 « Recruter autrement » avait pour objectif **d'accompagner les entreprises à diversifier leurs recrutements**, en leur apportant une réponse opérationnelle sur les freins et difficultés rencontrés, avec une **approche inclusive**, dans la perspective des grands événements culturels et sportifs à venir.



Acteurs concernés

Portage : AFDAS et AKTO

Cible bénéficiaires : entreprises adhérentes des deux OPCO (profils RH en particulier)



Calendrier : 2023-2024

Un travail approfondi d'identification des besoins rencontrés par les entreprises, favorisant la pertinence des ressources produites

Les ressources produites au titre de l'action 2.3 ont fait l'objet d'un **travail approfondi** pour identifier les **besoins** rencontrés par les entreprises adhérentes aux deux OPCO, au regard de leurs pratiques de recrutement actuelles et des marges d'évolution en faveur de pratiques de recrutement dites inclusives.

En effet, un **focus group** a été organisé, sur la base du volontariat et sur sollicitation des deux OPCO, associant 14 entreprises adhérentes à l'AFDAS et à AKTO, en veillant à réunir une diversité de secteurs et de tailles d'entreprises. Le focus group, constitué de deux ateliers a permis de **préciser les besoins rencontrés** par les entreprises concernant les pratiques de recrutement inclusif (partage de définition, identification des principaux leviers et freins constatés, sujets prioritaires...), ainsi que les **modalités de réponse** pouvant être apportées (plateforme en ligne, cartographie dynamique des acteurs, espace de partage d'outils et de ressources méthodologiques...).

La **consultation des entreprises** pour ajuster, calibrer les ressources ensuite produites au titre de l'EDEC a été particulièrement plébiscitée, perçue comme un moyen de **renforcer la pertinence et l'utilisation**, par la suite, de ces outils, en **renforçant la légitimité** de leur orientation et contenus :

« Les ateliers nous ont permis d'identifier les besoins précis des entreprises et de définir ensuite des CCTP plus précis pour sélectionner des prestataires, sur les outils, livrables à produire [...] C'est une modalité qui a permis aux entreprises de s'exprimer, qui a donné de la matière concrète » (entretien pilote OPCO de l'EDEC)

Des outils opérationnels, complémentaires, rapidement mis à disposition des entreprises

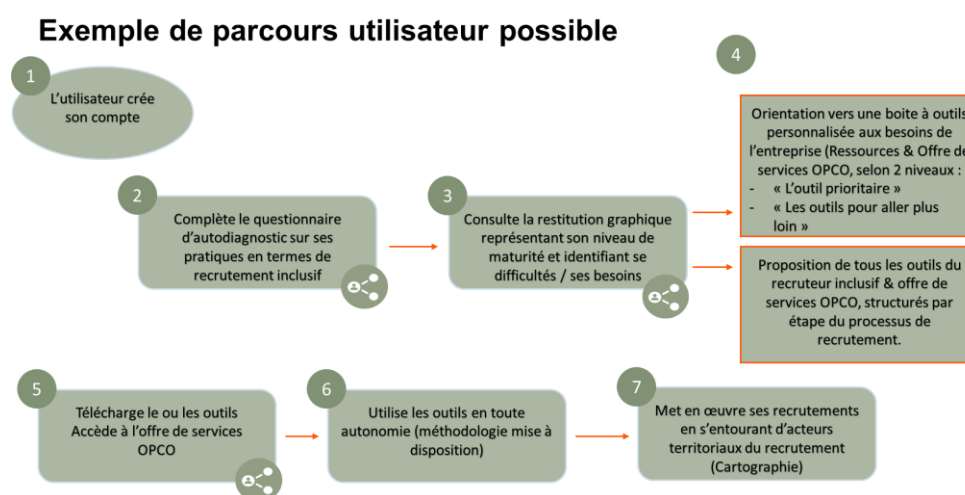
Trois types d'outils ont été conçus dans le cadre de cette action :

- Un **autodiagnostic**, en ligne, permettant à une entreprise d'évaluer ses pratiques actuelles de recrutement, son niveau de maturité et d'identifier les freins et difficultés rencontrés au regard d'un processus de recrutement inclusif ;
- Une **boîte à outils**, contenant des ressources méthodologiques, opérationnelles, permettant aux entreprises d'identifier des solutions pour lever les freins rencontrés, en autonomie ;
 - 13 fiches pratiques
 - 4 guides pratiques

- Un **annuaire**, permettant d'identifier les acteurs de l'emploi et de l'orientation dit « inclusifs » et favorisant la mise en place de synergies entre ces acteurs et les employeurs en proximité (incluant un tutoriel pour l'utiliser).

« C'était vraiment intéressant d'avoir recherché un caractère exhaustif de cette donnée autour du sujet de l'inclusion, très intéressant de mettre à plat l'ensemble de ces acteurs qui peuvent aider autour de ces enjeux. Face à un foisonnement de données, cela permet d'orienter plus facilement les entreprises, de rendre davantage accessible cette donnée, c'est un vrai point fort » (entretien prestataire)

Ces trois outils sont pensés dans une **logique de complémentarité**, reposant sur un parcours utilisateur type modélisé ainsi :



Source : Support de présentation AFDAS (comité de pilotage)

« La collaboration a été très fluide, très apprenante entre les différentes équipes, avec une bonne écoute mutuelle, une intégration des idées de tous les participants. Sur ce projet, on a vraiment réussi à avoir une vision commune, tout le monde a joué le jeu, aller sur des besoins très concrets » (entretien OPCO)

Les prestataires interrogés soulignent la **qualité des relations** et du **pilotage** mis en place par les deux OPCO, permettant de tenir les **délais, contraintes, fixés** (publications des ressources suffisamment en amont des JOP 2024).

Les ressources produites ont vocation à **favoriser l'autonomie** des entreprises pour agir en faveur du recrutement inclusif, c'est-à-dire améliorer leurs pratiques de recrutement, en se basant sur les compétences réellement nécessaires sur le poste et en écartant les biais cognitifs.

Elles sont **facilement accessibles** en ligne via deux plateformes dédiées, **mises en visibilité** sur les deux sites internet des OPCO.

« C'est une belle action pour permettre aux entreprises d'élargir leur sourcing, chaque OPCO a pu développer sa plateforme avec plusieurs modules sur le recrutement, comment élargir son panel de candidats, ça a pas mal marché » (entretien DGEFP)

Une faible visibilité sur l'utilisation de ces ressources par les entreprises à date, en lien avec la temporalité de l'évaluation

Les deux OPCO se sont engagés dans une phase de communication et valorisation des ressources produites :

- Via des **actions de communication en ligne** : réseaux sociaux des deux OPCO, sites internet ;
- Via la **présentation de ces ressources aux conseillers emploi-formation** et aux **prestataires** intervenant auprès des entreprises (appui-conseil PCRH par exemple), de manière à ce que ces derniers puissent s'en faire le relais auprès des cibles visées.

Au regard des **dernières données disponibles**, côté AFDAS, 154 comptes ont été créés avec 84 autodiagnostic réalisés ; côté AKTO, 84 autodiagnostic ont également été renseignés.

Les **investigations** réalisées dans le cadre de l'évaluation permettent de documenter le retour de 4 entreprises ayant mobilisé ces ressources, adhérentes à l'AFDAS. Trois des entreprises interrogées considèrent rencontrer des **difficultés de recrutement** (rareté des profils recherchés, faible volume de candidats, problématiques d'attractivité...).

Elles ont toutes connu ces ressources par le biais d'une **communication de l'AFDAS** (mailing) :

« J'ai entendu parler de l'outil par le biais d'un mailing de l'AFDAS. Je suis toujours prompt à essayer d'améliorer ma posture, mes pratiques RH et j'étais donc curieux de voir ce que l'OPCO pouvait proposer » (entretien entreprise)

Les **retours sont très positifs sur l'autodiagnostic**, outil facilement pris en main par les professionnels concernés (dirigeant ou responsable RH) :

« La démarche est hyper intéressante en soi. Proposer un autodiagnostic et une boîte à outils, c'est vertueux. Quand on prend toutes les entreprises d'une même branche, tout le monde n'a sans doute pas le même niveau de maturité sur les pratiques RH [...] C'est un outil intéressant au niveau des ligues ou des districts qui eux ne disposent pas de fonction RH et peuvent rencontrer des difficultés à recruter » (entretien entreprise).

« C'est assez simple et rapide à remplir, je trouve que cet outil fonctionne bien, on a des résultats immédiats, ça permet de réaliser des choses et surtout de donner les axes d'amélioration prioritaires » (entretien entreprise)

« L'outil, même s'il pose des questions qui peuvent nous sembler évidentes, m'a permis de confronter ma vision des choses, voir ce que je pouvais améliorer » (entretien entreprise)

Les **fiches** et **guides pratiques** ont également **suscité l'intérêt des entreprises** les ayant mobilisés, notamment compte tenu de l'approche « inclusive » mise en avant dans ces ressources et de la diversité des thématiques abordées :

« Il faut avoir à l'esprit que les personnels de clubs au niveau ligue ou district sont principalement des bénévoles, à la moyenne d'âge plutôt élevée, qui ne sont pas des habitués du digital. Savoir comment rédiger une offre d'emploi en respectant les principes de non-discrimination par exemple, ça va beaucoup les intéresser » (entretien entreprise)

« Cette approche inclusive, non-discriminante est vraiment bien présentée, j'ai relayé ces ressources pour rappel et information aux personnes qui souvent en charge de rédiger des offres d'emploi au sein de ma structure » (entretien entreprise)

Une des entreprises s'est notamment appuyée sur ces ressources pour **faciliter la montée en compétences** de la future responsable RH au sein de la structure :

« Nous sommes dans un cas de passation, je vais quitter mon poste et je forme actuellement une collègue pour me remplacer. Ces fiches sont vraiment intéressantes, il y en a pour tout le monde, chacun peut y

trouver ses problématiques, elles sont bien faites. J'en ai imprimé plusieurs pour ma collègue, en complément de ce que j'ai fait moi-même, c'est pas mal du tout, très bien d'avoir ces ressources de la part de notre OPCO » (entretien entreprise)

L'annuaire des acteurs de l'emploi et l'orientation n'a, en revanche, pas été mobilisé par ces structures interrogées.

La **pérennisation** de ces ressources semble relativement évidente à l'issue des JOP 2024, compte tenu des forts besoins en recrutement rencontrés par les différents secteurs d'activités concernés. Elles nécessitent des **actions de communication renforcées** et **continues** auprès des entreprises afin de les faire vivre dans le temps long, avec une intégration forte à l'offre de services mobilisée et valorisée par chacun des deux OPCO.

« Nous avons besoin régulièrement de piques de rappel, comme ça, quand un besoin se fait sentir, nous pouvons penser à l'outil, ces mails d'information restent essentiels pour nous tenir au courant, nous rappeler que ces ressources existent ou qu'elles ont été mises à jour » (entretien entreprise)

Elles sont également susceptibles s'intégrer particulièrement utilement dans les prestations d'appui-conseil et gagnent à être présentées et mobilisées par les prestataires référencés.

En synthèse :

Pertinence	Effectivité	Efficacité	Satisfaction globale	Pérennisation, répliquabilité
★★★★	★★★★	★★★ (volume de répondant limité)	Forte mais sur un volume de répondants limité	Forte

2.2.8 Action 3.4 : « Appui-conseil RSE »



Objectifs de l'action

L'action 3.4 Appui-conseil RSE » avait pour objectif d'accompagner, au travers d'un appui-conseil assuré par un prestataire référencé, les entreprises de moins de 250 salariés, adhérentes à l'AFDAS pour investir le sujet de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, leur permettant de structurer/renforcer une démarche, en réponse à des enjeux internes (attentes des salariés) et externes (attentes de leurs clients, publics, tutelles) : impacts économiques, sociaux ou environnementaux, favoriser l'égalité, la diversité et l'inclusion, renforcer la qualité des conditions de travail...



Acteurs concernés

Portage : AFDAS

Cible bénéficiaires : Entreprises de moins de 250 salariés, adhérentes à l'AFDAS. 44 appuis-conseils ont été financés au titre de l'EDEC GECS.



Calendrier : 2023-2024

La RSE, un sujet d'intérêt pour les entreprises adhérentes à l'AFDAS, avec des besoins en termes de structuration et de passage à l'échelle

Les **entreprises adhérentes à l'AFDAS** sont interpellées par les **enjeux RSE**, selon deux logiques :

- Des **attentes internes**, portées par un ou des salariés ayant une appétence particulière sur une ou plusieurs thématiques relatives à la RSE (transition écologique, amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail...) ;
- Des **attentes externes** : sollicitations/demandes de leurs clients sur le sujet, notamment via les appels d'offres, la pression concurrentielle.

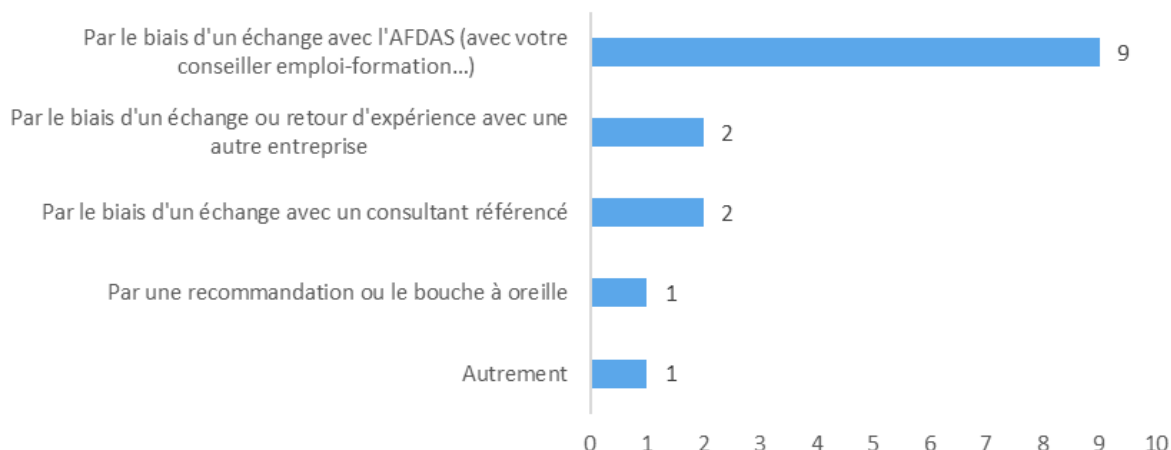
Les entreprises qui ont bénéficié de la prestation partagent **quelques caractéristiques clefs** :

- Elles ont fréquemment engagé de **premières actions** en lien avec l'un des piliers de la RSE (mise en place d'écogestes, actions sur la qualité de vie au travail...), mais sont en recherche de davantage de **structuration de leurs démarches** ;
- Les entreprises sont dans des **situations économiques globalement favorables**, et ne traversent pas de période de difficultés particulières (d'ordre économique, climat social...) ;
- Elles ont identifié des **profils en interne** souhaitant porter la démarche (chef de projet, référent RSE...).

Les entreprises rencontrées soulignent **le rôle décisif des échanges avec l'OPCO et/ou un consultant** (référéncé ou dérogatoire) dans leur **engagement** dans l'accompagnement par la suite (qualité de la présentation de la prestation et des réponses apportées à leurs éventuelles questions ou hésitations, mise en avant des points de vigilance avant de se lancer dans la prestation – engagement de la direction, temps à dégager pour avancer dans la démarche, organisation d'un échange avec un ou plusieurs consultants référencés pour assurer la bonne compréhension des besoins de l'entreprise...).

L'AFDAS a ainsi joué un rôle majeur dans la mise en visibilité, auprès des entreprises, des appuis-conseil RSE ; 9 entreprises sur 12 bénéficiaires ont eu connaissance de l'offre d'appuis-conseil RSE par l'intermédiaire de l'OPCO (conseiller emploi-formation – CEF - notamment). Parmi les autres canaux par lesquels les entreprises ont eu connaissance de l'offre d'appui-conseil figurent les consultants référencés (relais pour 2 entreprises sur 12), d'autres entreprises bénéficiaires (2) et/ou du bouche-à-oreille (1).

Connaissance de l'appui-conseil RSE par les entreprises bénéficiaires



Source : Enquête Amnyos auprès des entreprises bénéficiaires d'un appui-conseil RSE (Base complète : 12 répondants ; plusieurs réponses possibles).

Le recours par les entreprises aux appuis-conseil RSE tient, en premier lieu, à la **volonté de structurer une première démarche RSE** (9 entreprises sur 12) et/ou de **mobiliser les équipes et d'améliorer la culture de l'entreprise autour des enjeux RSE** (7 entreprises sur 12). Dans une moindre mesure le recours aux appuis-conseil RSE devait permettre aux entreprises bénéficiaires d'être accompagnées par un consultant expert sur la RSE, de répondre à des exigences externes (clients, appels d'offres, labels, etc.) et/ou de renforcer leur attractivité (respectivement 5 entreprises sur 12).

Facteurs déclencheurs du recours à l'appui-conseil RSE

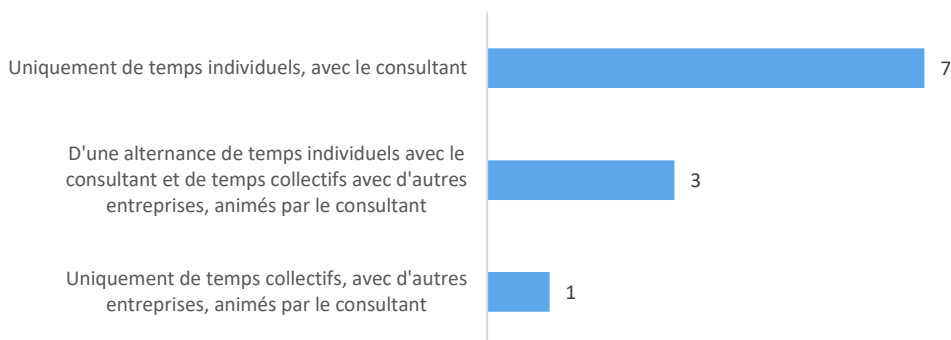


Source : Enquête Amnyos auprès des entreprises bénéficiaires d'un appui-conseil RSE (Base complète : 12 répondants).

Des modalités d'accompagnement largement plébiscitées par les entreprises

Pour plus de la moitié des entreprises interrogées par questionnaire, **l'appui-conseil RSE a été décliné autour de temps individuels avec le consultant** (7 entreprises sur 11). 4 entreprises ont bénéficié d'un appui-collectif :

Structuration des appuis-conseil RSE

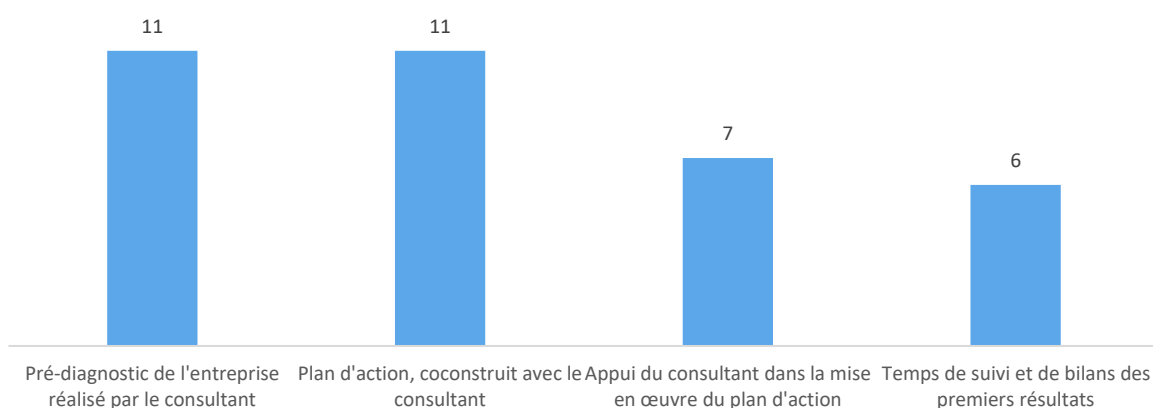


Source : Enquête Amnyos auprès des entreprises bénéficiaires d'un appui-conseil RSE (11 répondants : 1 non-réponse).

A noter : les **appuis collectifs** sont très appréciés pour la plus-value des temps d'échanges entre structures (partage d'expériences, de bonnes pratiques, émulation). La **dynamique collective** fonctionne particulièrement bien lorsque les entreprises appartiennent au même groupe/même fédération (sportive par exemple). Cela évite les situations de « **concurrence** » entre structures, et favorise la création d'un cadre d'échanges de confiance, propice aux développements de projets en commun. Ces configurations offrent des opportunités fortes pour la mise en place de davantage appuis-collectifs compte tenu du périmètre des branches relevant de l'AFDAS.

Dans le cadre des appuis-conseil RSE, **toutes les entreprises bénéficiaires répondantes affirment avoir été accompagnées sur les étapes amont du processus** ; toutes ont en effet bénéficié d'un pré-diagnostic de leur structure et d'un accompagnement dans la définition du plan d'action. **Les appuis sur les étapes aval du processus sont dépendants de l'état d'avancement des entreprises dans la démarche** ; 7 entreprises (sur 11) ont été accompagnées dans la mise en œuvre du plan d'action et 6 entreprises (sur 11) ont bénéficié de temps de suivi et de bilans des premiers résultats. Au total, **5 entreprises sur 11 affirment avoir été accompagnées sur l'ensemble de ce processus au travers de l'appui-conseil RSE.**

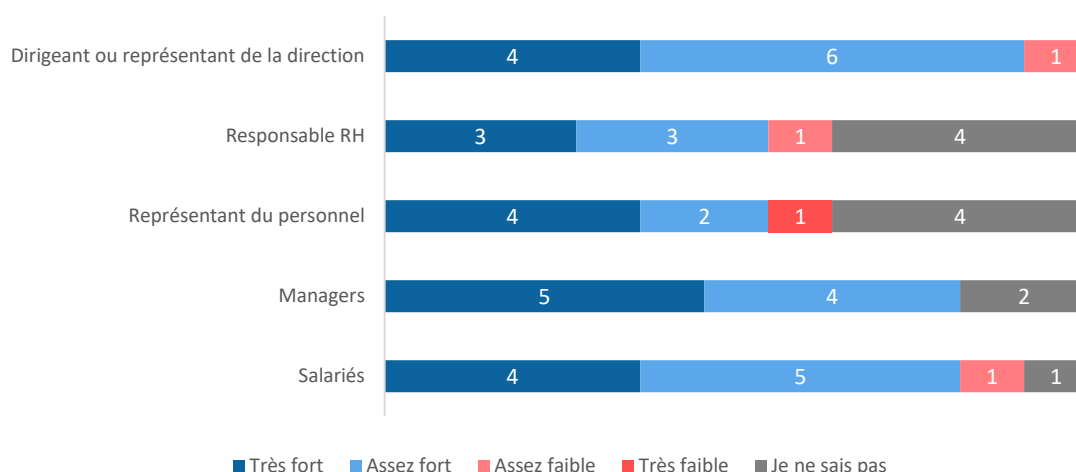
Composantes des appuis-conseil RSE



Source : Enquête Amnyos auprès des entreprises bénéficiaires d'un appui-conseil RSE (11 répondants : 1 non-réponse).

La mise en œuvre des appuis-conseil RH a, dans son ensemble, permis une **large participation au sein des entreprises**, au-delà de la direction.

Mobilisation au sein des entreprises dans l'appui-conseil RSE



Source : Enquête Amnyos auprès des entreprises bénéficiaires d'un appui-conseil RSE (11 répondants : 1 non-réponse).

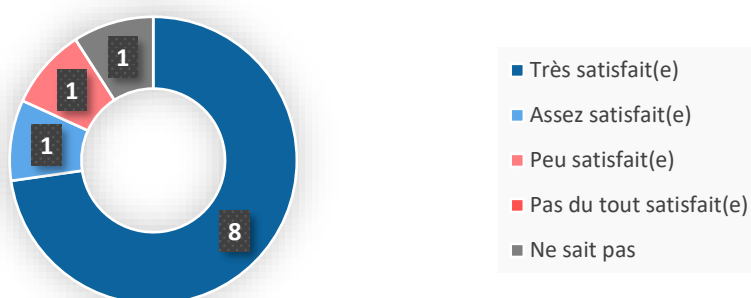
Des premiers résultats encourageants

Les entreprises, qu'elles aient bénéficié d'un appui individuel ou collectif, sont **majoritairement très satisfaites** sur le déroulé de la prestation. Elles **plébiscitent** plus particulièrement :

- Le **degré de personnalisation** possible dans le cadre de la prestation et la **variété des sujets** abordés ;
- La **structuration** de l'accompagnement en quatre temps (diagnostic, cartographie des parties prenantes, plan d'action, suivi) ;
- L'**opérationnalité** des plans d'action produits avec l'appui des prestataires ;
- La **mobilisation des salariés** de manière élargie :
 - « L'appui conseil contraint à dégager du temps collectif et permet de structurer la démarche. Il y avait plutôt une bonne appropriation collective de l'équipe, ce qui a facilité les échanges » (verbatim entreprise, enquête en ligne)
- Les **expertises** et les **approches** des consultants (capacités d'écoute, outils proposés, techniques d'animation des temps d'échanges...) ;
 - « L'accompagnement par un consultant est super, il part de nos pratiques, on fixe les objectifs ensemble, il s'adapte à notre avancement, nous aide à nous approprier les outils, il ne plaque pas des choses toute faites, les échéances sont fixées à l'avance, ça nous structure bien » (entretien entreprise, moins de 10 salariés, Tourisme)
- Les **relations** établies avec les conseillers emploi-formation de l'AFDAS tout au long du suivi ;
- La **prise en charge financière** de la prestation, qui facilite grandement leur engagement dans ce type d'accompagnement, notamment lorsqu'elles n'en n'ont jamais bénéficié.
 - « C'était la première fois que nous mettions en place ce type d'accompagnement, la prise en charge à 100% nous a clairement aidé à le faire, nous n'avons pas eu besoin de perdre du temps dans des circuits de validation de financement, on s'est lancés vite ! » (Entretien entreprise, 60 salariés, Audiovisuel)

Du retour de l'enquête par questionnaire, **une large part des entreprises ayant bénéficié des appuis-conseil RSE se dit satisfaite** ; 8 entreprises sur 11 se disent très satisfaites et 1 se dit assez satisfaite.

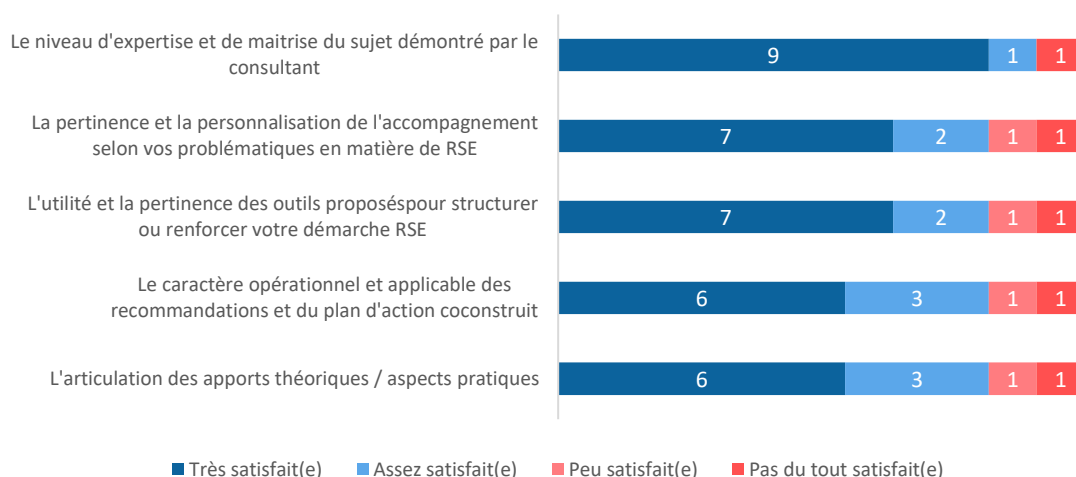
Satisfaction globale des entreprises à l'égard des appuis-conseil RSE



Source : Enquête Amnyos auprès des entreprises bénéficiaires d'un appui-conseil RSE (11 répondants : 1 non-réponse).

A l'instar de la satisfaction globale dont elles se faisaient l'écho, **les entreprises expriment une certaine satisfaction sur l'ensemble des items suivants**, à commencer par le niveau d'expertise et de maîtrise du sujet démontré par le consultant.

Satisfaction des entreprises bénéficiaires des appuis-conseil sur...



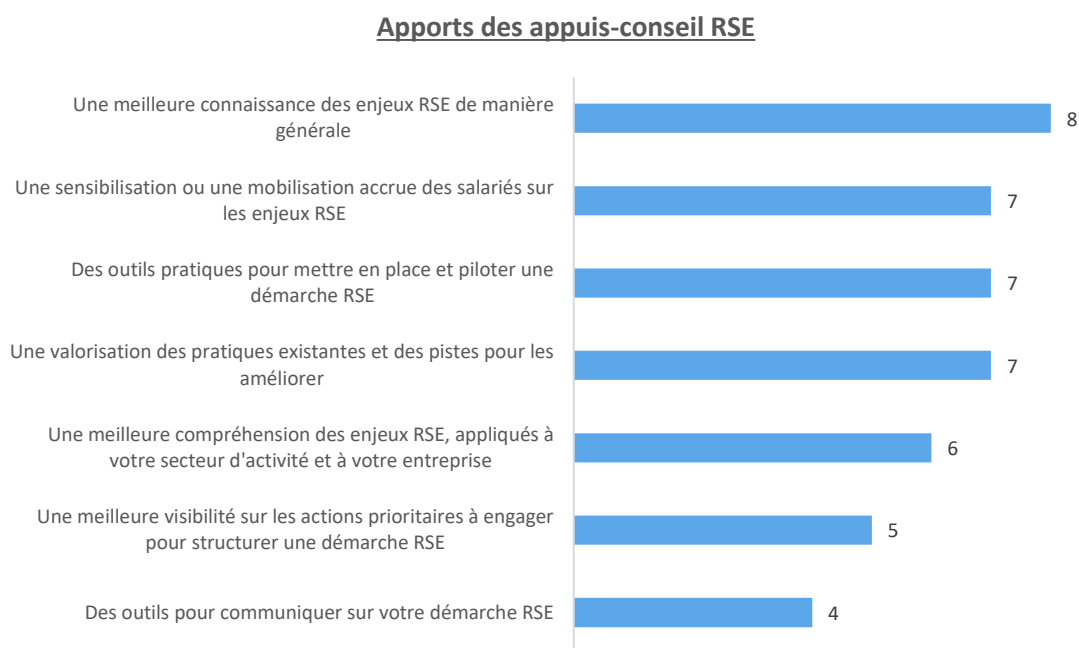
Source : Enquête Amnyos auprès des entreprises bénéficiaires d'un appui-conseil RSE (11 répondants : 1 non-réponse).

Les entreprises mettent en avant de **premiers résultats**, obtenus à l'issue de l'accompagnement :

- Une **meilleure compréhension des enjeux soulevés par la RSE** et de leurs **impacts** sur l'entreprise (stratégie de l'entreprise, attractivité, marque -employeur, offres de services, métiers...)
 - « *Nous pensions ne rien connaître aux sujets de la RSE et en fait, nous avons découvert au cours de l'accompagnement qu'on faisait déjà plusieurs choses, nous sommes passés à l'étape d'après, ce que nous recherchions* » (entretien entreprise, moins de 50 salariés, Audiovisuel)
- Une **prise de conscience** et/ou confirmation du caractère « urgent », « nécessaire » de l'engagement de démarches RSE par les acteurs ayant pris part à l'accompagnement ;
 - Cela est particulièrement visible pour les salariés les plus « réticents » au démarrage de l'accompagnement « *Dans les structures plus anciennes, l'accompagnement au changement peut être plus complexe, il y a besoin de déconstruire certaines représentations, certaines idées reçues sur la RSE* » (entretien conseiller emploi-formation AFDAS).

- Une **motivation accrue** à passer à l'action ;
- Une **meilleure appréhension sur la manière d'initier** et de **structurer** un plan d'action en interne ;
- Des acteurs mobilisés durant les accompagnements qui ont gagné en **légitimité/reconnaissance** pour porter ces sujets en interne (apports de connaissance, d'outils, structuration...)

Du retour des entreprises bénéficiaires des appuis-conseils RSE, **les apports se révèlent particulièrement nombreux.**



Source : Enquête Amnyos auprès des entreprises bénéficiaires d'un appui-conseil RSE (11 répondants : 1 non-réponse).

Les **effets** les plus marqués repérés à date sont les suivants :

- **Formalisation et structuration des enjeux, objectifs internes** de la démarche RSE (stratégie, outils de suivi, plans d'action) ;
→ « *Nous avons une meilleure vision des besoins de nos salariés, de leurs attentes, des outils pour suivre nos actions, très précis mais pas contraignants à renseigner* » (entretien entreprise, moins de 50 salariés, Audiovisuel)
- **Engagement d'actions issues des plans d'action** : mise en place de process RH, réalisation de bilan carbone, recours à des modules de formation (fresque du climat), engagement de démarches de certification/labellisations engagées, évolution des pratiques de l'entreprises (fournisseur...), chantiers sur la QVCT... ;
- **Création d'espaces de discussion sur le sujet** : nomination de référents « RSE » en interne, structuration de comité, groupe de travail pour mettre en œuvre le plan d'action... ;
- **Communication, valorisation** de la démarche d'accompagnement et ses enseignements en interne et en externe (newsletters, publication sur les réseaux sociaux...) ;

Du retour de l'enquête par questionnaire, **8 entreprises sur 12 affirment avoir engagé des actions concrètes sur le registre de la RSE, à la suite de l'appui-conseil** ; auxquelles peut s'ajouter une entreprise supplémentaire qui n'a pas encore déployé d'actions concrètes sur le registre de la RSE mais qui compte le faire à brève échéance.

L'engagement d'actions concrètes sur le registre de la RSE par les entreprises tient également au fait que **presque toutes s'estiment en capacité de poursuivre, en autonomie, les démarches initiées au travers de l'appui-conseil** ; 5 entreprises s'estiment tout à fait en capacité de le faire et autant s'estiment plutôt en capacité de le faire.

Capacités des entreprises bénéficiaires des appuis-conseils à poursuivre, en autonomie, les démarches initiées



Source : Enquête Amnyos auprès des entreprises bénéficiaires d'un appui-conseil RSE (11 répondants : 1 non-réponse).

Quelques points d'amélioration identifiés, pour renforcer l'adhésion des entreprises et fluidifier les processus

Les **processus** mis en place par l'AFDAS pour les appuis-conseil RSE sont plébiscités par l'ensemble des parties prenantes rencontrées, qui soulignent la **qualité des relations avec les conseillers emploi-formation**, tant du point de vue des entreprises que des prestataires :

« La collaboration avec l'AFDAS est excellente, les relations sont très fluides et faciles, nous savons qu'ils sont disponibles en cas de besoin. Leur présence aux temps de démarrage et de bilan est particulièrement appréciée » (entretien prestataire)

A la marge, sont identifiés **quelques points d'amélioration** par les consultants, pour **fluidifier** les processus, dans une **logique d'amélioration continue** :

- **Relance de l'appel d'offre de référencement des consultants**, pour permettre de disposer d'un nombre de prestataires cohérent aux besoins rencontrés sur le territoire ;
 - En engageant potentiellement une réflexion sur le coût de l'appui-conseil collectif par entreprise pour le valoriser, financièrement, au même niveau que l'appui-conseil individuel (le contenu de la prestation permet difficilement une forme d'économie d'échelle).
- **Optimisation technique de la plateforme de suivi** pour rendre possible la consultation et la modification d'un document déposé par les consultants, ainsi que la mise en place « d'alertes » sur les échéances, facilitant le suivi des dossiers.
- **Points de vigilance pour certaines branches de l'AFDAS** lorsque les structures sont en **années électorales** (difficultés d'intégration de l'accompagnement dans ce type de calendrier, envisager le report de l'accompagnement à l'issue des élections).

Les CEF rencontrés soulignent la **pertinence de pouvoir systématiser l'organisation d'un point de suivi**, quelques mois après la fin de la prestation, permettant d'apprécier l'autonomisation des entreprises sur les suites à donner et la mise en œuvre du plan d'action (identification de nouveaux besoins, levée des difficultés rencontrées, valorisation de l'offre de services de l'AFDAS...).

Ce constat est corroboré par les retours des entreprises interrogées, pour qui la poursuite en autonomie suscite parfois des craintes ou des incertitudes :

« La problématique principale est celle du temps à dégager pour assurer le suivi. Il serait intéressant de prendre plus de temps avec le consultant pour structurer le suivi de la démarche, au de-là de l'élaboration du plan d'action » (verbatim entreprise, enquête en ligne)

« Avoir plus de temps avec le prestataire lors de l'élaboration du plan et prévoir une prestation de complément d'appui-conseil deux ans après » (verbatim entreprise, enquête en ligne)

En synthèse :

Pertinence	Effectivité	Efficacité	Pérennisation, réplicabilité	Satisfaction globale
★★★★	★★★★	★★★★	Forte	Forte

2.2.9 Synthèse des points clefs à retenir – Mise en œuvre des actions

L'EDEC GECS se distingue par un **taux de réalisation** (en termes d'actions et de consommation de l'enveloppe budgétaire) **particulièrement élevé**, malgré un contexte de déploiement complexe (création d'une dynamique inter-OPCO, interbranches) et les aléas rencontrés durant sa mise en œuvre. Sur les quatre années d'exécution du projet, **13 actions ont été menées à terme**, témoignant d'un **engagement fort** des acteurs mobilisés pour mener à bien les différents projets. Les actions abandonnées ont pu être reprises dans d'autres cadres, des actions non-envisagées ont pu émerger et voir le jour, témoignant d'une **grande agilité** dans le déploiement de l'EDEC.

Les retours sur les actions évaluées (notamment les 7 faisant l'objet d'un focus) sont **positifs**, davantage du point de vue des **acteurs ayant piloté la mise en œuvre de ses actions** et des retours des **bénéficiaires finaux** (entreprises, salariés) que du point de vue de certains **représentants de branche**. Ces derniers justifient cette moindre satisfaction par leur **manque d'association** lors de **l'élaboration** de l'EDEC, qui a **fragilisé** leur intérêt et le portage des productions par la suite. C'est davantage la **pertinence** des actions dans un **contexte changeant** qui est questionnée ainsi que la capacité à prendre en compte les **spécificités** de branches dans la mise en œuvre d'un EDEC interbranches.

Certaines actions ont **atteint leur cible**, avec des **premiers résultats très encourageants**, que l'action ait été créée dans le cadre de l'EDEC (action 1.5 par exemple) ou qu'un levier de financement spécifique via l'EDEC ait été mobilisé (action 3.4 par exemple).

D'autres actions gagneraient à être **mieux valorisées, diffusées**, parce qu'elles sont plébiscitées par les premiers utilisateurs, mais leur **notoriété** semble encore limitée (action 2.1). **L'appropriation** par les acteurs de terrain et la poursuite des efforts engagés seront **déterminantes** pour assurer la pérennisation des acquis et maximiser l'impact des actions mises en place.

Pour une partie des ressources produites, le **caractère très marqué des JOP 2024** (tant dans le contenu que le format) nécessitera soit d'acter **leur obsolescence** (devenir des ressources produites dans le cadre de l'action 1.7 par exemple) ou **d'engager un travail de refonte, remobilisation** pour les **contextualiser** davantage aux enjeux des **événements récurrents** ou des **prochains événements exceptionnels**.

3. Préconisations

Pour élaborer ces **préconisations**, l'équipe en charge de l'évaluation a pris appui sur les constats posés dans le cadre de l'évaluation, en visant l'identification des **améliorations possibles** pour les configurations où des difficultés ont été rencontrées :

- Sur les **modalités de pilotage et d'animation d'EDEC interbranches ou inter-OPCO, à partir du cas de l'EDEC GECS**, en relevant les points d'attention qui gagnent à être adressés via des pistes d'action spécifiques pour gagner en efficacité, efficience, dans une logique d'amélioration continue ;
- Sur le **déploiement et/ou la pérennisation des actions engagées** (conditions de réussite)

En ce sens, de premières pistes d'action ont été envisagées, au regard des besoins exprimés par les acteurs interrogés. Elles ont été **mises en discussion** dans le cadre d'un **atelier de travail** (20 mars 2025) associant la **DGEFP** et les **deux OPCO** (AFDAS, AKTO – pilotes de l'EDEC, pilotes d'action, référent branches, DR...).

(1) Préconisations – Cadre général d'un EDEC interbranches ou inter-OPCO



Enjeu : identifier les conditions de réussite pour la mise en place de prochains EDEC (inter-OPCO ou interbranches), pouvant prendre appui sur les prochains événements culturels et sportifs d'ampleur à venir par exemple

Principaux constats :

- Une **filière GECS** impulsée par l'Etat dans le cadre de l'EDEC, mais qui n'a pas remporté l'**adhésion des branches**
- Une **contribution variable** des branches lors de l'élaboration de l'EDEC, dont certaines auraient souhaité être **davantage mobilisées** en amont du démarrage.
- Un partage des **enjeux** et des **constats par l'ensemble des parties prenantes, mais des difficultés à s'accorder sur les modalités de mise en œuvre des actions**, dans un contexte où les enjeux et priorités des branches ont pu **évoluer** au fur et à mesure de l'EDEC
- Une **mise en œuvre opérationnelle** des études limitée dans le cadre de l'EDEC
- Des **prochains événements culturels et sportifs d'ampleur, d'ores et déjà planifiés** (Championnats du monde du cyclisme, festivals culturels d'ampleur, JO d'hiver 2030...), qui pourraient **nourrir les réflexions sur l'opportunité de réitérer un travail sur un périmètre interbranches voire inter-OPCO**



Pistes d'actions proposées :

- **Pour l'EDEC GECS :**
 - **Organiser un temps d'échanges, des « Etats généraux » sur les secteurs des GECS**, afin de :
 - Partager le bilan de l'EDEC GECS : les réussites, les échecs, les suites à envisager (partage des enseignements de l'évaluation, réflexions sur l'héritage de l'EDEC) ;
 - Identifier les branches les plus volontaires pour développer des actions emploi-formation sur ce périmètre à l'avenir
 - Identifier d'autres branches et d'autres OPCO potentiellement intéressées pour travailler sur ces secteurs des GECS et non entrées initialement dans l'EDEC
- **Pour de futurs EDEC :**
 - **Validation du périmètre de l'EDEC avec les branches et les OPCO concernés en préalable**
 - **Mettre davantage les branches en position de contribution sur l'élaboration des actions**, en mettant en place des ateliers avec des modalités interactives de collaboration (design thinking) pour :
 - Partager les enjeux, les constats
 - Identifier les enjeux communs à l'échelle de différentes branches
 - Elaborer des actions en partant des actions déjà développées ou à venir par les branches
 - **Développer un EDEC à double niveau, national et territorial, afin de :**

Niveau national	Niveau territorial
• Faciliter le pilotage et l'implication des branches • Mettre en œuvre les conditions de l'essai des actions développées	• Faciliter sa mise en œuvre opérationnelle en s'appuyant sur les acteurs (entreprises, acteurs emploi-formation...) et les cadres existants (contrats de filière par exemple) des territoires concernés en premier lieu par les événements identifiés • Facilite la mise en place d'actions expérimentales Par exemple : un EDEC portant sur les activités liées au tourisme de montagne (impacts de la transition écologique sur les métiers, emplois et compétences, événements sportifs d'ampleur à venir...)

(1) Préconisations – Cadre général d'un EDEC interbranches ou inter-OPCO



Enjeu : définir le périmètre des actions à engager dans le cadre d'un EDEC interbranches ou inter-OPCO

Principaux constats :

- Le périmètre de certaines actions a pu faire l'objet d'interrogations, notamment pour les **deux actions « sectorielles », développées dans le cadre d'un EDEC interbranches et inter-OPCO** (certaines branches ayant fait valoir, lors de l'évaluation, qu'elles auraient souhaité avoir également cette opportunité)
- Des acteurs parties prenantes parfois **en désaccord** sur les actions à développer dans le cadre d'un EDEC, notamment sur les actions relevant des appui-conseil RH et RSE, qui font partie de l'offre de services « socle » des OPCO



Pistes d'actions proposées :

- Elaborer une forme de **jurisprudence** dans l'élaboration et la mise en œuvre des actions des EDEC inter-OPCO, pour guider les choix des actions retenues, tout en conservant de la **souplesse** (donner des repères communs) :
 - Elaborer et partager des **règles claires** sur les actions qui peuvent ou non être développées dans le cadre de la mise en œuvre de l'EDEC (arbitrer sur la question des appuis-conseils OPCO déjà existants dans l'offre de services par ex.)
 - Chercher à développer plusieurs actions sur un **périmètre « interbranches »** voire inter-OPCO
 - L'EDEC a vocation à mettre en place de l'ingénierie sur un périmètre interbranches, la prise en compte des spécificités des branches ne peut être que limitée pour des raisons de faisabilité. Si tel doit être le cas, définir des critères précis et transparents pour justifier le choix d'actions sectorielles dans un EDEC interbranches (par exemple, expérimentation d'une action sur une branche cible, avec des perspectives d'essaimage à d'autres branches ensuite)
 - Fixer des **objectifs clairs** pour traduire les **résultats des études en plans d'actions** opérationnels à engager dans le cadre de l'EDEC
 - Anticiper et mieux prendre en compte les conditions de **durabilité/pérennisation** des actions développées dans le cadre de l'EDEC ; repérer rapidement les actions qui n'ont pas vocation à perdurer
 - Assurer une **capitalisation** sur les **outils déjà développés** dans le cadre des EDEC en lien avec des enjeux identifiés afin d'assurer **davantage de continuité** entre les EDEC



(2) Préconisations – Pilotage de l'EDEC



Enjeu : instaurer les conditions nécessaires au pilotage et à l'animation d'un EDEC d'envergure, en favorisant la mobilisation des parties prenantes en continu

Principaux constats :

- La **structuration** du pilotage de l'EDEC a **bien fonctionné** et a permis un **pilotage agile** (comité de pilotage trois fois par an, comité technique par action se réunissant en tant que de besoin, temps de réunion fréquents Etat/OPCO)
- Le **pilotage de l'EDEC** s'est réalisé intégralement **à distance** avec un nombre élevé de participants, qui ne permettait finalement pas à chacun de prendre la parole. Si cela a permis de concilier les contraintes de chacun, ce pilotage **100% distanciel** a aussi eu pour effet de désincarner l'EDEC, avec une baisse de participation de l'ensemble des branches aux réunions du comité de pilotage (en raison notamment de la durée de l'EDEC)
- Les **référénts de branches** n'ont pas été suffisamment associés au pilotage de l'EDEC (fonctions récentes au sein des OPCO), ce qui aurait peut-être permis de **favoriser un dialogue renforcé** entre les branches et les OPCO sur les orientations de l'EDEC



Pistes d'actions proposées :

- Reconduire la **structuration du pilotage** mise en place dans le cadre de l'EDEC GECS dans l'hypothèse d'un futur EDEC inter-OPCO
- Organisation de **plusieurs temps en présentiel** sur la durée de l'EDEC, afin de donner **davantage de lisibilité** sur les actions et de favoriser l'**interconnaissance** des parties prenantes :
 - Sur une demi-journée ;
 - Portant sur l'ensemble des actions mises en œuvre ;
 - Avec l'implication des parties prenantes (prestataires, entreprises...).
- S'appuyer davantage sur les **référénts de branches** dans le **pilotage** de l'EDEC, afin de mieux prendre en compte **les intérêts et les remontées** des branches :
 - Implication des référents de branches dans le suivi du fonctionnement de l'EDEC lors des temps d'échanges avec les branches (par ex. lors des réunions des CPNE)
 - Sollicitation régulière par les chefs de projet de l'EDEC au niveau des OPCO auprès des référents de branches pour avoir le ressenti des branches sur le déploiement de l'EDEC, permettant d'identifier les points d'insatisfaction en avance.
 - Cela peut permettre aux comités de pilotage d'être davantage sur **la résolution des problématiques** sur leur remontée en direct, à même de favoriser un climat d'échanges constructif.
- Mettre à disposition des parties prenantes de l'EDEC un **espace ressources** permettant de suivre l'avancée de l'EDEC sur les différentes actions engagées



(3) Préconisations – Poursuivre et pérenniser les actions déployées dans le cadre de l'EDEC



Enjeu : identifier les conditions de pérennisation des actions engagées et favoriser leur portage par les acteurs impliqués

Principaux constats :

- Des **ressources/outils** développés dans le cadre de l'EDEC qui ont **donné satisfaction aux cibles visées** mais qui ont fait l'objet d'une diffusion limitée par les branches
- Certaines actions **suscitent l'intérêt de branches non mobilisées dès le départ**, ce qui pose la question de l'anticipation de l'essaimage au moment du lancement de l'action. C'est par exemple le cas pour le **parcours « managers opérationnels »**



Pistes d'actions :

- Par **OPCO**, présenter à l'ensemble des branches les actions conduites et les outils/ressources élaborées
- Optimiser les ressources/outils** élaborés dans le cadre de l'EDEC :
 - Revenir avec les branches professionnelles sur les **outils développés** (plateforme recruter autrement, Parcours Numérique Accueil et relation client...) afin d'identifier, le cas échéant les besoins d'amélioration, pour favoriser leur appropriation et assurer leur diffusion à plus grande échelle
 - Travailler sur la **priorisation des actions à diffuser/ développer**, en fonction des projets à venir et des feuilles de route de branches
- Travailler sur les conditions d'essaimage/d'extension d'actions plébiscitées par d'autres branches en lien avec leurs projets**
 - Identifier les branches intéressées, leurs besoins au moment du lancement des réflexions sur les suites à donner
 - Examiner l'opportunité et la faisabilité d'une duplication de l'action/adaptation à d'autres branches : coût, modalités pratiques...
 - Identifier les modalités de financement voire proposer un financement mutualisé pour faciliter son déploiement auprès de nouveaux secteurs.
- Identifier les actions pouvant être remobilisées dans d'autres EDEC ou autres cadres/contextes d'intervention**
 - Identifier les actions susceptibles d'alimenter, d'être remobilisées (avec ajustements si besoin) dans le cadre de prochains EDEC ou d'autres contextes

(3) Préconisations – Poursuivre et pérenniser les actions déployées dans le cadre de l'EDEC



Enjeu : identifier les conditions de pérennisation des actions engagées et favoriser leur portage par les acteurs impliqués

Revue des différentes actions faisant l'objet d'un focus

Actions développées	Conditions à développer pour réemploi/poursuite	Degré de facilité à mettre en œuvre	Acteurs à impliquer pour assurer la diffusion
Action 1.3 – « Identification et valorisation des compétences développées par les bénévoles » Périmètre : AFDAS	Identifier les poursuites d'action possibles (<i>openbadges...</i>) ou acter le déficit de consensus sur la cible visée (bénévoles) et ne pas engager d'efforts et de ressources dans la pérennisation de l'action	Moyen	DGEFP, OPCO et branches professionnelles concernées
Action 1.4 – « CEP pour la branche Prévention-Sécurité » Périmètre : AKTO	Prendre appui sur le CEP réalisé pour identifier les enjeux et besoins concernant la mise en place d'un plan d'action opérationnel à la suite des travaux d'étude	Moyen	DGEFP, OPCO (dont référent branche), branche Prévention Sécurité
Action 1.5 – « Dispositif de formation en e-learning à destination des managers opérationnels » Périmètre : AFDAS	- Continuer à suivre les indicateurs clés de l'action sur la durée de son déploiement - Faire évoluer le dispositif en tenant compte des pratiques de mobilisation des managers - Travailler sur les conditions d'essaimage/d'extension à d'autres branches	Facile sur le suivi de l'action Difficile sur l'extension à d'autres branches	DGEFP, OPCO et prestataire impliqué
Action 1.7 – « Sécurisation des suites de parcours après les JOP 2024 » Périmètre : AFDAS et AKTO	- Repérer les données devenues obsolètes au sein de ces ressources - Identifier un format pour valoriser les données encore actuelles et pertinentes (aires de mobilité) - Renforcer la communication sur ces ressources auprès des cibles visées	Facile	DGEFP, OPCO et branches professionnels concernées

(3) Préconisations – Poursuivre et pérenniser les actions déployées dans le cadre de l'EDEC



Enjeu : identifier les conditions de pérennisation des actions engagées et favoriser leur portage par les acteurs impliqués

Revue des différentes actions faisant l'objet d'un focus

Actions développées	Conditions à développer pour réemploi/poursuite	Degré de facilité à mettre en œuvre	Acteurs à impliquer pour assurer la diffusion
Action 2.1 – « Scénarii de parcours et élaboration d'un parcours digitalisé sur la qualité de service client lors des GECS » Périmètre : AKTO	- Identifier les points d'amélioration à apporter sur le contenu pour répondre aux différentes attentes des branches - Démarcher les contenus orientés « JO » pour les positionner davantage sur les grands événements culturels et sportifs récurrents ou à venir - Communiquer ces ressources auprès des OF - Faire un bilan (OF, salariés, demandeurs d'emploi...) sur leur utilisation à une échéance à déterminer (+6 mois, +1 an...)	Moyen	DGEFP, OPCO et branches professionnelles concernées
Action 2.3 – « Création d'outils pour recruter autrement » Périmètre : AFDAS et AKTO	- Engager un plan de communication de ces ressources auprès des entreprises, des consultants (prestataires RH référencés) - Instaurer des REX sur un échantillon d'utilisateurs (+6 mois, +1 an...) afin de faire vivre les outils, les faire évoluer si nécessaire et faire un bilan sur leur utilisation	Facile	DGEFP, OPCO et branches professionnelles concernées
Action 3.4 « Appui-conseil RSE » Périmètre : AFDAS	- Identifier des cadres financiers prenant le relais de l'EDEC GECS pour financer les appuis conseils RSE - Mettre en place des actions de valorisation des appuis conseils RSE afin d'inciter les entreprises à mobiliser l'offre existante	Facile	OPCO

(3) Préconisations – Poursuivre et pérenniser les actions déployées dans le cadre de l'EDEC



Enjeu : identifier les conditions de pérennisation des actions engagées et favoriser leur portage par les acteurs impliqués

En synthèse :

	Intérêt pour une pérennisation	Degré de facilité pour pérenniser/poursuivre	Degré de priorité
Action 2.3 – « Création d'outils pour recruter autrement »	Fort	Fort	Fort
Action 3.4 « Appui-conseil RSE »	Non concerné	Fort	Fort
Action 1.5 – « Dispositif de formation en e-learning à destination des managers opérationnels »	Fort	Moyen	Fort
Action 2.1 – « Scénarii de parcours et élaboration d'un parcours digitalisé sur la qualité de service client lors des GECS »	Fort	Moyen	Fort
Action 1.7 – « Sécurisation des suites de parcours après les JOP 2024 »	Moyen	Fort	Moyen
Action 1.4 – « CEP pour la branche Prévention-Sécurité »	Moyen	Moyen	Faible
Action 1.3 – « Identification et valorisation des compétences développées par les bénévoles »	Faible	Faible	Faible

4. Annexes

4.1 Annexe 1 - Référentiel détaillé d'évaluation

Pertinence

Question 1 : [ACTIONS] Dans quelle mesure les actions développées dans le cadre de l'EDEC répondent-elles aux besoins et aux attentes des différentes cibles ? (branches professionnelles, entreprises, salariés, bénévoles...)

Critères d'évaluation	✓ Les cibles des actions de l'EDEC sont définies ✓ Des actions ont été engagées pour identifier les besoins des différentes cibles visées ✓ Les objectifs et la nature des actions engagées permettent de répondre à différents types de besoins ✓ Les cibles visées considèrent que les actions engagées répondent à leurs besoins
------------------------------	--

Question 2 : [PILOTAGE] Dans quelle mesure les modalités de pilotage mises en place ont-elles été en adéquation avec les besoins relatifs à la structuration et au déploiement des actions de l'EDEC (comitologie, fréquence) ?

Critères d'évaluation	✓ Les modalités de pilotage permettent de suivre la mise en œuvre de l'EDEC ✓ Les modalités de pilotage retenues permettent de prendre les arbitrages nécessaires pour le déploiement de l'EDEC (évolution d'actions, abandons...)
------------------------------	---

Efficacité

Question 3 : [DIFFUSION, APPROPRIATION] Dans quelle mesure les acteurs concernés (partenaires sociaux, organismes de formation, prestataires, entreprises, etc.) se sont-ils emparés des travaux conduits ? Les formats de restitution et les canaux de diffusion des travaux favorisent-ils leur identification et leur appropriation par les acteurs visés ?

Critères d'évaluation	✓ Les cibles des actions ont été définies ✓ Les actions engagées ont fait l'objet de campagne de communication, diffusion ✓ Les cibles visées ont connaissance des ressources et travaux produits ✓ Les cibles visées s'approprient facilement les ressources et travaux produits ✓ De premiers usages de ces ressources et travaux sont identifiés et/ou envisagés
------------------------------	---

Question 4 : En quoi les actions mises en œuvre ont-elles permis d'identifier, de préparer, d'adapter et de certifier les compétences des acteurs de la filière GECS (axe 1) et d'accompagner les entreprises dans leurs recrutements (axe 2) ?

Critères d'évaluation	✓ Les actions développées ont permis d'apporter des éléments de connaissance sur les compétences développées, renforcées par les acteurs de la filière GECS ✓ Les ressources produites permettent de préparer, d'adapter ou de certifier ces compétences identifiées ✓ Les besoins des entreprises, en matière de recrutement, sont identifiés ✓ Les actions engagées permettent d'apporter des solutions aux entreprises sur des registres variés
------------------------------	---

Question 5 : Dans quelle mesure les actions déployées ont-elles contribué à la structuration et au développement d'une filière Grands Evénements Culturels et Sportifs (axe 3) ?

Critères d'évaluation	✓ Les éléments constitutifs d'une filière GECS sont identifiés ✓ Les actions engagées au titre de l'EDEC favorisent les liens d'interconnaissance entre les acteurs concernés (pilotes des actions, bénéficiaires...) ✓ Les acteurs s'identifient à la filière GECS ✓ Des actions sont prévues pour renforcer le sentiment d'appartenance à la filière
------------------------------	---

Question 6 : Dans quelle mesure les modalités de pilotage, au niveau stratégique et opérationnel ont-elles contribué à l'atteinte des résultats visés ?

Critères d'évaluation	✓ Les modalités de pilotage retenues ont favorisé le déploiement de l'EDEC et permis les ajustements nécessaires ✓ Les acteurs associés au pilotage de l'EDEC ont renforcé leurs liens d'interconnaissance
------------------------------	---

Efficienne

Question 7 : [ACTIONS] Dans quelle mesure les moyens mobilisés par action ont-ils été adaptés aux ambitions de l'EDEC au regard des résultats attendus ?

Critères d'évaluation	✓ Les moyens financiers mobilisés ont permis d'atteindre les objectifs visés pour : ○ La réalisation des actions ○ La valorisation, diffusion, promotion des actions
------------------------------	--

Question 8 : [PILOTAGE] Dans quelle mesure les moyens mobilisés pour le pilotage de l'EDEC ont-ils été adaptés aux ambitions de l'EDEC au regard des résultats attendus ?

Critères d'évaluation	✓ Les moyens alloués au pilotage de l'EDEC ont été suffisants pour assurer sa mise en œuvre et son déploiement : ○ Pilotage global de l'EDEC ○ Pilotage de chaque action ✓ Les modalités de pilotage prévues ont été soutenables pour les acteurs concernés
------------------------------	--

Durabilité

Question 9 : [ACTIONS] En quoi les actions mises en œuvre ont-elles fait émerger des initiatives durables dans les champs d'action des différents acteurs impliqués (Etat, AFDAS, AKTO, branches professionnelles...) ? Des besoins non-couverts ont-ils été identifiés ?

Critères d'évaluation	✓ Des poursuites ou pérennisations d'actions engagées dans le cadre de l'EDEC sont prévues ✓ De nouvelles actions prenant appui sur celles développées dans le cadre de l'EDEC sont engagées et/ou prévues ✓ Des besoins non-couverts ont été identifiés par les cibles visées
------------------------------	--

Question 10 : [PILOTAGE] Quelles sont les conditions de réussite de la pérennisation et/ou du développement des actions engagées au titre de l'EDEC, au regard des modalités de pilotage (inter branches, inter OPCO) ?

Critères d'évaluation	✓ Les acteurs parties prenantes de l'EDEC ont renforcé leurs liens d'interconnaissance ✓ Des actions de valorisation, diffusion et promotion des actions sont prévues à l'issue de l'EDEC
------------------------------	--

4.2 Annexes 2 - Liste des interlocuteurs interrogés dans le cadre des entretiens qualitatifs

Prénom, Nom	Structure
Arnaud LASSERRE	DGEFP
Cécile MARTIN	DGEFP
Emilia MORINAY	AFDAS, pilote de l'EDEC
Jack AUBERT	AFDAS, pilote de l'EDEC
Hildegard MBIANDA	AKTO, pilote de l'EDEC
Erika GAUBERT	Atlas, (interrogée au titre de son ancienne fonction de pilote de l'EDEC chez AKTO)
Gianluca MEREGALLI	COJOP 2024
Leïla ROZE DES ORDONS	AFDAS, copilote action
Charles TAUZI	AFDAS, copilote action

Lauriane MIGNONDO	AFDAS, copilote action
Anne-Françoise SALADIN	AKTO, copilote action
Nicolas THUILLIER	AKTO, copilote action
Julia MIYAGI	AKTO, copilote action
Sarah SOILHI	AKTO, copilote action
Joëlle LEBOEUF	AFDAS, CEF Occitanie
Christelle BOISSINOT	AFDAS, responsable de pôle
Dorothée PODEMSKI	AFDAS, CEF Hauts-de-France
Cyril TACAILE	AFDAS, CEF Nouvelle-Aquitaine
Jean-Marc BOULANGER	Accenture
Sylvie BARRUCAND	Branche des Casinos
Artémis THIEVENAZ	Branche ELAC
Léa DEMAREZ	Branche HPA
Carole ZAVADSKY et Stanislas SURUN	Branche Spectacle Vivant
Romain VIEVILLE	Branche Sport
Marie TROTIGNON	Branche Télécom (échange téléphonique bref)
Marie VALLON et Assia KLOUL	Branche Commerces de gros
Thierry BOUKARABILIA et Lorenzo DRI	Branche HCR
Cédric PAULIN	Branche Prévention-Sécurité
Jamir AIT-IDIR et Christophe PONS	Branche Propreté
Gibert FASSEL	Branche Restauration Collective (échange téléphonique bref)
Thierry FORT	Branche Travail Temporaire
Caroline HUMEAU	AFPA (action 1.2)
Lucile HOARAU	Terre d'Avance (action 1.3)
Angélique HENAU	Cabinet HENAU (action 1.3)
Nathalie ROOS	AKOR Consulting (action 1.5)
Elodie BENIFEI	Paradoxes Conseil (action 1.7)
Gaëlle BOUQUET	INEDY (action 2.1)
Gérald PERONY	ELUCIDIS (action 2.1)
Julien FRAILLON	KYU (action 2.3)
Pascaline CLEMENT	Groupe SOS - Plateforme I (action 2.3)
Thierry LEONARDI	Leo Consulting (action 3.4)
Mickaël LE RALLIC	LINEA Conseil (action 3.4)
Maëlle BELTAS et Mathieu LAFONT	Reform (action 3.4)

En complément :

- **12 entretiens** ont été réalisés avec des managers opérationnels bénéficiaires de l'action 1.5 ;
- **11 entretiens** ont été conduits avec des entreprises bénéficiaires de l'appui-conseil RSE (action 3.4) ;
- **4 entretiens** ont été menés auprès d'entreprises utilisatrices des ressources de la plateforme « Recruter Autrement » (action 2.3) ;
- **2 entretiens** auprès d'organismes de formation utilisateurs des ressources produites dans le cadre de l'action 2.1.